Niveau(x) d'enseignement: ? Numéro EDUQ : 6970490
Centre d'intérêt: 140

Association des cadres et gérants des collèges du Québec. Colloque (3e : 1986 : Québec, Province).

L'entreprise privée : un modèle souhaitable pour les gestionnaires des collèges? : actes du Colloque 1986 / Association des cadres et gérants des collèges du Québec, [3e colloque]. -- [L'Ancienne-Lorette] : [L'Association, [1986?].
60 p. : ill. ; 28 cm.

Titre de la couv.

Descripteur(s): Administration scolaire * Gestion * Entreprise * RSle de l'administrateur * Marketing * Collégial (Ordre d'enseignement)

Ces actes reproduisent les conférences prononcées dans le cadre du troisième colloque de l'Association des cadres et gérants de collèges du Québec. La conférence inaugurale portait sur les différences fondamentales entre la gestion de l'entreprise privée et du secteur public. Le premier atelier avait pour thème "Gérer un collège dans un contexte de décroissance: la gestion privés, une alternative?", le second, "Le gestionnaire qui fait la différence", le troisième "Les collèges à l'heure de la concurrence: le prochain défi?", le quatrième: "La mise en marché des collèges et de leurs diplômés, une nécessité?". Le document se termine sur une allocution de M. Claude Ryan sur les caractéristiques du secteur public et de M. Jean-Claude L'Allier sur la gestion des collèges.

Type de document: f

EDUQ
8970490

ACTES DU COLLOQUE 1986

ASSOCIATION DES CADRES ET GÉRANTS DES COLLÈGES DU QUÉBEC

L'ENTREPRISE PRIVÉE: UN MODÈLE SOUHAITABLE POUR LES GESTIONNAIRES DES COLLÈGES?

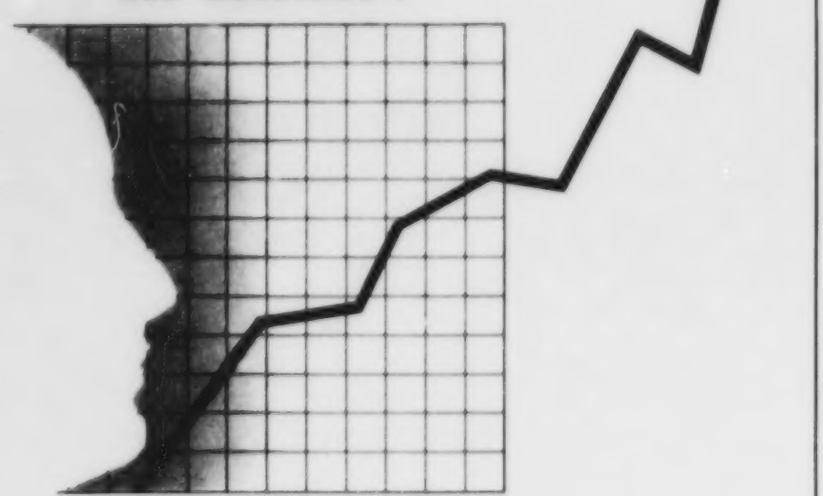


TABLE DES MATIÈRES

MOT DE BIENVENUE 3
- Monsieur Jean Lortie

CONFÉRENCE INAUGURALE 7
Gestion efficace dans les collèges?
- Monsieur André Grou

ATELIERS THÉMATIQUES

ATELIER 1 13
Gérer un collège dans un contexte de décroissance: la gestion privée, une alternative?
- Monsieur François Richard 14
- Monsieur André Trudel 20

ATELIER 2 23
Le gestionnaire qui fait la différence!
- Monsieur Robert Savoie 24
- Monsieur Jean-Claude Sauvé 30

ATELIER 3 35
Les collèges à l'heure de la concurrence: le prochain défi?
- Monsieur Robert Goudreau 36

ATELIER 4 39
La mise en marché des collèges et de leurs diplômés, une nécessité?
- Monsieur Jean Lemay 40
- Monsieur André Bolduc 44

DÎNER-CAUSERIE 47
- Monsieur Claude Ryan 48

ALLOCUTION DE CLÔTURE 55
- Monsieur Jean-Paul L'Allier 56

MOT DE BIENVENUE

M. JEAN LORTIE
Président de l'ACGCQ

Animateur de conférences
M. GILLES MATTEAU
Coordonnateur des Services de l'éducation des adultes
Cégep de Shawinigan

MOT DE BIENVENUE

M. Jean Lortie

Président de l'ACGCQ

C'est une agréable tâche que de vous accueillir à ce troisième colloque annuel de l'Association des cadres et gérants des collèges du Québec. Manifestement, le nombre et la diversité des participants me semblent être le gage de succès de cette journée qui se veut d'abord un moment d'échange sur les idées et les expériences vécues des gestionnaires, une occasion d'établir des diagnostics, mais surtout un prétexte qui devrait permettre de dégager certaines perspectives d'action pour les gestionnaires de collèges que nous sommes.

I.
PARTICIPATION

Quand je souligne la diversité des participants, je fais d'abord allusion à une majorité de cadres et gérants des collèges qui représentent une grande partie des membres de l'Association. Je veux également signaler la participation de trois membres honoraires: monsieur Claude Benjamin, ancien membre actif de l'Association et maintenant sous-ministre en titre de l'Enseignement supérieur et de la Science; monsieur Jacques Lanoux, un des fondateurs de l'Association maintenant directeur général intérimaire de la DGEC, et monsieur Robert Savard, ex-président de l'Association et actuellement directeur général de l'Association des administrateurs des services de santé et des services sociaux du Québec. Il y a aussi dans la salle un certains nombre de gestionnaires associés au développement des collèges et nous sommes heureux de les voir participer à nos réflexions; je pense en particulier aux directeurs généraux et aux gens qui nous viennent des services régionaux (admission, service informatique, etc.). Il y a également des gens qui viennent de différents ministères, ainsi que des collègues gestionnaires du milieu universitaire et du secteur de la santé. Bref, au total, un ensemble de personnes susceptibles de développer avec brio les pistes d'action dont je faisait état précédemment.

Je voudrais également souligner la présence de la dizaine de conférenciers qui ont accepté de venir partager avec nous leurs idées et leurs expériences. Il sera intéressant d'entendre ces gens dont les carrières les ont amenés à œuvrer tantôt dans le secteur privé, tantôt dans le secteur public, certains étant carrément passés du public au privé, d'autres ayant effectué la démarche inverse. Nous les avons invités pour leur connaissance du milieu collégial et, d'autre part, pour leur compétence professionnelle; d'ailleurs, détail amusant dans le contexte de ce colloque, la majorité de ces conférenciers ont tous une préoccupation première: ils ont en général des enfants au niveau collégial, ce qui permet à chacun d'avoir sa petite idée sur le fonctionnement des cégeps. Ayant œuvré dans le développement des organisations, ce sont des gens qui sont également préoccupés par le développement personnel et le développement professionnel des gestionnaires; bref, il me semble que ce sont des personnes aptes à nous alimenter avec bénéfice.

D'une façon particulière, j'aimerais signaler la présence, tout au cours de la journée, de monsieur Jean-Paul L'Allier qui fera l'allocution de clôture et qui entretemps se promènera entre les différents ateliers pour recueillir vos commentaires, vos impressions et vos avis. Alors n'hésitez pas à lui faire part de vos préoccupations et de vos questions. Celui-ci nous fera ensuite part du niveau de cohérence ou... d'incohérence atteint lors de nos échanges.

Monsieur Jean Lortie

II.
THÉMATIQUE GÉNÉRALE

Sans reprendre toute la thématique qui nous réunit aujourd'hui, il m'apparaît tout de même opportun de souligner quelques-uns des éléments qui en sont à l'origine. Tout d'abord, et ça m'apparaît important, les

MOT DE BIENVENUE

collèges sont entrés cette année dans leur vingtième année d'existence.Vingt ans, c'est une étape de maturité et comme nous le disait l'an dernier Paul Inchauspé lors de notre dernier colloque, l'âge d'or des collèges est encore à venir. En vingt ans, on est sorti des limbes, on a franchi l'étape de l'enfance et même celle de l'adolescence. Chaque institution et le réseau dans son ensemble en sont aujourd'hui à acquérir davantage de maturité. Au fond les collèges ont évolué parce que l'environnement des collèges a également évolué. Et si à l'origine les collèges ont été des créations de l'État, graduellement on y a fait l'expérience de la nécessité de se démarquer de la tutelle gouvernementale.

Il faut trouver aujourd'hui un nouveau point d'équilibre entre le fait d'être le prolongement de l'État et, par ailleurs, un ensemble d'organisations autonomes, dynamiques, mieux centrées sur leur environnement et davantage prêtes à s'adapter aux sollicitations de leurs milieux respectifs. Il s'agit là d'une des questions qui seront traitées à travers les différentes interventions que vous entendrez aujourd'hui. Je pense que les gestionnaires des collèges sont plus sensibles aux besoins et aux attentes de leur milieu et de leur environnement, et aussi plus sensibles aux exigences de qualité qui leur sont demandées. Bien sûr, certaines questions demeurent, notamment toutes celles qui concernent:

1) La clarification de la mission et des objectifs des collèges;
2) La nécessité de se doter d'une souplesse d'organisation accrue;
3) Et aussi, si j'en juge par certaines études qui ont été faites dans le réseau depuis quelques années, la nécessité d'opérer un certain rapprochement entre les instances décisionnelles et les niveaux opérationnels.

De ce point de vue, je pense que l'expérience qui a été vécue dans le secteur privé suite à la crise économique du début des années quatre-vingt, crise qui a amené les organisations, même monopolistiques telle Hydro-Québec, à se réajuster un peu à leur environnement, a été bénéfique. Ce sont des expériences de ce type qui m'apparaissent porteuses de développement et surtout qui peuvent nous indiquer des pistes parce que nous sommes aussi un monopole qui doit, lui aussi, faire des ajustements en regard de la société québécoise.

Le deuxième point que je veux souligner concerne aussi bien les organisations que les gestionnaires. À une époque où l'administration publique se modifie, où la recherche de l'excellence et la qualité prend des formes variées, il faut comprendre qu'un des moteurs du changement est la motivation des gestionnaires. Une motivation prend sa source dans les défis de croissance et de développement qui sont posés. Or, si jusqu'ici les défis ont été plutôt quantitatifs et souvent énoncés d'une manière strictement comptable, la croissance et le développement doivent maintenant être abordés d'une manière plus qualitative. De ce point de vue, il sera intéressant de comparer nos expériences avec celles du privé, d'autant plus qu'il faut démystifier ce qui est attribué au secteur privé qui jouit d'une mode et d'une «mythologisation» parfois outrancières. Il faut tenir compte des expériences de gestion et d'adaptation des organisations qui s'effectuent dans le secteur privé, retenir ce qui nous semble pertinent sans imiter serviement.

C'est pourquoi nous avons invité des gestionnaires qui ont vécu et contribué à l'adaptation d'organisations privées d'une manière significative et diversifiée, des gestionnaires qui connaissent aussi le secteur public pour y avoir oeuvré.

CONFÉRENCE INAUGURALE

GESTION EFFICACE DANS LES COLLÈGES?

M. ANDRÉ GROU
Éditeur et directeur général
Journal de Montréal

D'abord professeur de sociologie au collège Sainte-Marie, monsieur André Grou a ensuite été directement engagé dans la création de l'UQAM en tant que vice-doyen des sciences humaines (1968 à 1975).

En 1975, monsieur Grou devient consultant chez Sorès, une filiale du Groupe SNC spécialisée dans les études macro-économiques et dans la gestion de projets dans trente et un pays. En 1981, il s'associe à Rourke-Bourbonnais où, entre autres projets, il restructure la haute direction de Gaz Métropolitain. Depuis 1983, monsieur Grou est éditeur et directeur général du Journal de Montréal.

CONFÉRENCE INAUGURALE

M. André Grou

Éditeur et directeur général, Journal de Montréal

Les lois de la connaissance étant ce qu'elles sont, ce qui oppose a souvent plus de poids que ce qui unit. Est-ce pour cela que les différences entre gens du secteur public et gens du secteur privé semblent si nombreuses? Est-ce pour cette raison que les gestionnaires des deux systèmes apparaissent irrémédiablement irréconciliables?

L'entrepreneur reproche au fonctionnaire son «apparente» inertie; le gestionnaire public déplore l'avidité de l'homme d'affaires. Les choses sont-elles aussi simples?

Fondamentalement, il n'y a pas de différences innées entre gens du secteur public et gens du secteur privé. La prédestination n'existe pas plus dans le domaine de la gestion que dans celui des âmes. On ne naît pas gestionnaire de l'Hydro-Québec, pas plus qu'on ne naît président d'Ultramar.

Cela dit, les gestionnaires ont sensiblement la même formation scolaire ainsi que des conditionnements sociaux, familiaux et religieux semblables. Mais, quelques années passées dans l'un ou l'autre système conditionnent l'individu. On ne peut vivre dans l'un ou l'autre système sans adopter les valeurs particulières, les comportements, les motivations et les modes de fonctionnement du système concerné.

Au fil des ans, en raison des caractéristiques propres aux deux systèmes, se crée, entre les gestionnaires du système public et ceux du secteur privé, un clivage très grand.

Malgré tout, il existe peut-être des méthodes de gestion qui peuvent s'appliquer aux deux approches. En analysant les principales différences entre secteur privé et secteur public, il est sans doute possible d'évaluer ce qui peut être fait pour améliorer l'efficacité du secteur public. Ce sera là mon propos.

LES DIFFÉRENCES FONDAMENTALES ENTRE LES DEUX SYSTÈMES

Le secteur privé repose d'abord et avant tout sur la notion de compétition, celle-ci étant une condition nécessaire à la survie. Citons quelques exemples tirés du monde des journaux.

Cette industrie, que je fréquente depuis trois ans, est le théâtre d'une guerre sans merci tant pour le marché publicitaire que pour celui des lecteurs. À Québec, la concurrence entre Le Soleil et Le Journal de Québec peut sembler bien mince. À Montréal, par contre, la compétition entre Le Journal de Montréal et La Presse est féroce. La survie des entreprises est en jeu.

Dans la métropole, personne n'ignore que deux très grands quotidiens ont disparu au cours des dix dernières années. Le Montréal Matin et le Montreal Star ont été incapables de faire face à la concurrence. Rappelons également la mort de ces institutions nationales que furent La Patrie et Le Petit Journal. Avec des tirages respectifs de 350 000 exemplaires, ces hebdomadaires ont connu le sort des dinosaures de la préhistoire. Récemment, en 1986, le Dimanche-Matin, qui au meilleur de sa forme avait un tirage de 325 000 exemplaires, s'éteignait à 80 000 exemplaires. Dans tous les cas, la dégringolade fut «tristement» spectaculaire et rapide.

Aucun secteur de l'activité économique n'échappe à cette règle. Combien de commerces de détail, comme Dupuis et frères, ont dû fermer leurs portes? Combien d'institutions financières, banques, compagnies d'assurances et trusts, n'ont été contraintes au rachat ou à la fusion pour échapper à la faillite?

Seule la plus ou moins grande capacité d'adaptation à la compétition peut assurer la survie de l'entreprise.

Dans le secteur public et parapublic, on ne parle jamais de survie. Est-il interdit, cependant, de penser qu'une certaine compétition puisse, un jour, s'installer entre les cégeps? Une diminution de la clientèle étudiante, liée au financement per capita, en-

Monsieur André Grou

traînera certes une certaine émulation entre les institutions d'enseignement. Peut-on, d'ores et déjà, imaginer la fermeture d'un cégep par un ministre de l'Éducation pour inefficacité? Non, bien sûr... La notion de survie, on le voit, n'a pas le même sens selon qu'une institution est publique ou privée.

L'entreprise privée obéit à une deuxième règle: la notion de croissance.

Une entreprise qui ne progresse plus est vouée à la disparition. Et cela, en raison de l'augmentation constante des coûts de production. Salaires et matières premières constamment à la hausse obligent l'entreprise à accroître ses revenus. Au Journal de Montréal, les salaires, ce sont non seulement ceux de ses quatre-vingt-cinq journalistes mais aussi ceux de ses quatre cents cols bleus (personnel de l'imprimerie); la matière première, c'est le papier et l'encre. Pour faire face aux inévitables augmentations de l'un et l'autre, le journal doit, chaque année, augmenter ses revenus. Aucune entreprise privée n'échappe à cette règle.

Cette réalité oblige le gestionnaire au dynamisme, à l'efficacité, à la créativité et à la compétence.

Dynamisme

Être dynamique, cela signifie s'adapter à une clientèle en évolution. Reprenons un exemple tiré du Journal de Montréal. Celui-ci était reconnu comme le journal du sensationnalisme, du «sang à la une». Pour accroître sa clientèle, le Journal a dû modifier son contenu. À titre d'exemple, là où, à mon arrivée, il n'y avait qu'une page d'information économique, il y a maintenant une section quotidienne animée par cinq journalistes. La population en général et nos lecteurs en particulier avaient évolué. Il y a dix ans, les investisseurs étaient rares. Avec la création des REA, tout le monde (enseignants, infirmières, syndiqués – un pressier du Journal de Montréal gagne annuellement 50 000$ pour une semaine de vingt heures –) achète des REA et s'intéresse peu ou prou aux questions financières.

Mais, cette adaptation ne peut se réaliser sans bousculer hommes et habitudes. Autre exemple tiré du Journal de Montréal: lorsqu'on a réduit l'espace rédactionnel réservé aux journalistes sportifs et qu'on a contraint certains d'entre eux à se recycler en rédacteurs économiques, la résistance fut grande. Mais, cela devait être fait et cela l'a été.

Il en fut de même lorsque nous avons modifié l'approche des journalistes affectés aux faits divers. Il ne fut pas facile de les convaincre que l'origine ethnique de personnes impliquées dans un meurtre ou un crime n'était pas éminemment pertinente à la compréhension du fait relaté.

Efficacité

Le gestionnaire doit obéir aux lois de l'efficacité. Il lui faut réduire les coûts, trouver des moyens plus ingénieux de produire. Une fois encore, il lui faut briser les habitudes, déranger les gens, assouplir les structures. Faute de le faire, l'entreprise ne pourra survivre puisqu'elle ne pourra ni compétitionner, ni progresser.

Créativité

L'entreprise a toujours besoin de créativité, c'est-à-dire d'idées et d'approches nouvelles. C'est vrai dans tous les secteurs d'activités. Qu'il s'agisse de manufactures de vêtements ou de journaux, le gestionnaire doit sans cesse prendre des risques en évaluant les besoins de la clientèle. La compétition l'y oblige.

Cette compétition, elle est, à toutes fins utiles, inexistante entre les cégeps puisqu'elle n'implique jamais la survie de l'institution. Il faut reconnaître, cependant, que le système d'éducation au Québec a été créé pour éviter cette compétition. Nous sommes là en présence d'une différence fondamentale entre le secteur public et le secteur privé.

En effet, le système d'éducation québécois, du primaire à l'université, en passant par le secondaire et le collégial, a été complètement réformé par la Commission Parent et par la création du ministère de l'Éducation en 1963. À cette époque, le postulat suivant était de mise: Gaspé est l'égal de Montréal. Il était hors de question que Montréal ait quoi que ce soit de plus que Gaspé et vice et versa. On a donc créé partout, à Québec, Matane, Rouyn et Val-d'Or, pour ne citer que ces villes, des institutions qui devaient offrir les mêmes services, à qualité égale, sans égard aux réalités économiques et démographiques. C'est dans ce contexte d'égalitarisme, de «nivelage», qu'ont été entreprises et réalisées les réformes non seulement dans l'enseignement, mais aussi dans le secteur hospitalier et celui des services sociaux. Avec, en arrière-plan, une bonne dose d'irréalisme et des considérations pour le moins naïves sur les coûts de ce projet collectif.

Si l'on avait évalué, à ce moment-là, ce qu'il en aurait coûté pour reloger les mini-populations étudiantes dans les grands centres, comme cela se pratique notamment aux États-Unis, sans doute aurions-nous connu une implantation moins onéreuse. Sans doute, aussi, le système d'éducation aurait-il été plus fort.

Or, qu'avons-nous fait? Nous avons nivelé. Le nivellement, cela se pratique rarement par le haut. Dans le meilleur des cas, par le milieu. Le plus souvent, par la base.

Dans cette perspective, je déplore le système collégial tel qu'il a été implanté il y a maintenant une vingtaine d'années. Il n'est évidemment pas question de le défaire ni d'en changer la nature: le Québec n'a pas les moyens de s'offrir un tel bouleversement. Rappelons seulement qu'au départ, les objectifs étaient égalité, fraternité et, surtout, absence de compétition. Ce qui équivaut, dans la pratique, à l'homogénéisation. C'est bien connu: une fois le lait homogénéisé, la crème se fait rare sur la jarre...

Par opposition, le secteur privé privilégie la compétence qui est la faculté de créer et de progresser, alors que le système public repose sur des règles d'équité, c'est-à-dire d'homogénéisation. Là où l'entreprise privée favorise la cohésion, le secteur public et parapublic préfère la représentation et la participation.

Dans le secteur public, on forme des conseils d'administration avec, comme priorité, d'y placer des gens qui ont des intérêts divergents. Dans le genre: un tiers de patrons, un tiers de syndiqués, 20 pour 100 de parents et 20 pour 100 d'étudiants. La cohésion est évidemment possible, puisque ce type de conseil d'administration devient le terrain de négociations où l'on encourage le compromis et l'équilibre au détriment d'objectifs communs. Ceux-ci entraînant, inévitablement, la mise en veilleuse provisoire et parfois définitive des intérêts de certains groupes. Si elle était dirigée par un conseil d'administration semblable, une entreprise privée serait condamnée à l'inefficacité. Et, conséquemment, à une mort rapide et certaine.

L'entreprise publique a modifié les règles du jeu de façon à ce que l'instance suprême, celle qui doit évaluer l'efficacité des gestionnaires supérieurs, soit à la fois juge et partie. On y place donc des gens non pour leur compétence mais pour leur capacité à bien représenter divers intérêts. Qu'on me permette ici de citer une mésaventure vécue à l'UQAM alors que j'y étais doyen du premier cycle. Une réunion de la commission des études (plus puissante qu'une commission pédagogique), qui avait duré de 9h00 à 23h00, s'était terminée par l'adoption d'une seule résolution: l'acceptation du procès-verbal de l'assemblée précédente. Tous les autres sujets à l'ordre du jour avaient été confiés qui à une commission, qui à un comité ad hoc, etc. De commissions en comités, de sous-commissions en sous-comités, la responsabilité et l'efficacité se diluent. C'est typique de tout le système public.

L'insécurité

Mais, revenons aux règles de base de l'entreprise privée. Après la compétition et la croissance qui en sont les deux premières, l'autre est l'insécurité. Dans le secteur privé, un gestionnaire peut être congédié. Comme cela s'est fait récemment au Journal de Montréal où deux cadres importants ont été mis à pied. Non pour leur incapacité générale à faire fonctionner des systèmes mais plutôt pour leur tendance à ne faire fonctionner que leur système. Ils ne progressaient plus et, de ce fait, ne faisaient plus progresser l'entreprise. Précisons ici que les congédiements dans l'entreprise privée sont moins brutaux qu'on veut bien le laisser croire. Dans la plupart des cas, le gestionnaire reçoit une année de salaire, de bonnes lettres de recommandation ainsi qu'une aide juridique appropriée.

L'insécurité est à la base des méthodes de fonctionnement de l'entreprise privée. Celle-ci étant axée non seulement sur la capacité de maintenir les systèmes mais sur l'aptitude à les développer et à les faire progresser.

On est loin du secteur public où le bon gestionnaire est celui qui assure sa sécurité plutôt que le développement de l'entreprise.

Les risques

L'entreprise privée exige de ses cadres qu'ils prennent des risques. Certains outrepassent la règle. Le blâme ne vient que si la décision n'a eu que des effets négatifs. Jamais un cadre ne sera blâmé pour avoir pris un risque positif pour l'entreprise.

Ceci nous amène à la cinquième règle de fonctionnement de l'entreprise privée qui consiste à endosser des responsabilités individuelles.

Le patron de l'entreprise privée est celui qui décide. Le ou les comités de régie qui l'entourent donnent leur avis. Mais c'est toujours le patron qui tranche. Il en récolte les effets positifs ou négatifs. Sa responsabilité est totale. S'il assume une bonne recommandation d'un comité de régie, c'est lui qui en récolte les bénéfices. Pas le comité. L'inverse n'est pas moins vrai. S'il entérine un mauvais choix de ses conseillers, c'est lui qui en paiera la note. La responsabilité individuelle est la pierre angulaire de l'entreprise privée.

L'entreprise publique, au contraire, se distingue par l'absence de responsabilité individuelle. Personne n'y est vraiment responsable de ses actes. À moins, bien sûr, de commettre des délits très graves.

La sanction

La sixième et avant-dernière règle de fonctionnement de l'entreprise privée, c'est la sanction. Il en existe deux sortes: la sanction positive (récompense) et la sanction négative (punition).

Les récompenses prennent la forme de bonis, de promotions, de participation

aux bénéfices. Les punitions se traduisent par la stabilité des revenus, les suspensions, les démotions et les renvois purs et simples.

Dans un système où il y a des sanctions positives et négatives, on peut établir des standards de performance ainsi que des objectifs élevés. Le système public ignore les sanctions. On y retrouve un renvoi, çà et là, mais la chose est tellement complexe et exige tellement d'énergie qu'elle se pratique très peu. Tout au plus s'y contentera-t-on de bouder le cadre pris en défaut.

Dans le même ordre d'idées, les récompenses y sont fort rares: les postes de directeurs généraux n'y abondent pas et les candidats intéressés sont peu nombreux.

Responsabilité

Dernière règle de fonctionnement dans le secteur privé: l'autorité accompagne toujours la responsabilité. Dans le secteur privé, la responsabilité d'un projet ou d'un service est toujours accompagnée par le budget nécessaire à la réalisation de ce projet ou à la gestion de ce service. À cet égard, il a l'autorité complète pour gérer ce budget. Dans le secteur public, l'autorité est souvent relativement claire, mais les moyens qui accompagnent cette autorité correspondent rarement à ces responsabilités. Ce qui empêche le système d'évoluer.

Conséquences de ces règles sur les mentalités: les gens de l'entreprise privée ont l'habitude du risque et vivent en fonction de ces risques. Dans le secteur public, on recherche un statut et on maintient ce statut en gérant le statu quo.

Le fonctionnement de l'entreprise privée provoque du stress. Pensons aux fusions d'entreprises et aux conséquences directes qui en découlent pour les cadres. Cela dit, les gestionnaires de l'entreprise publique connaissent également un stress: c'est celui de l'impuissance. L'on peut devenir rapidement anxieux en constatant son incapacité à modifier les structures. Ce stress est aussi grand que celui qu'engendre l'entreprise privée mais probablement plus frustrant. L'entreprise privée favorise la recherche de l'innovation, le secteur public celle de la conciliation.

C'est là une description sommaire de ce qui se passe dans l'entreprise publique en général et dans les cégeps en particulier. Comment faire alors pour augmenter l'efficacité des institutions publiques sans pour autant les transformer en entreprises privées, ce qui, compte tenu des raisons évoquées précédemment, est impossible?

Rejetons tout de suite la mobilité entre les gestionnaires du «privé» et ceux du «public». Pour toutes sortes de raisons, qui vont des préjugés respectifs aux structures, la chose est irréalisable. Bien sûr, il peut y avoir des gens qui passent du public au privé pour y rester de façon définitive. Il s'agit là de cas d'exception et non d'une mobilité «fertilisante».

Par contre, la notion de concurrence peut-elle être appliquée au secteur public? Partiellement, sans doute, à la condition de faire son deuil de la fermeture d'un cégep. Les règles de base du système public ne le permettraient pas.

Il serait cependant possible, par des décisions politiques, d'arriver à la création d'instances opérationnelles. Il n'est pas impensable d'envisager, dans les cégeps par exemple, la création de véritables conseils d'administration formés de gens choisis pour leur compétence et non seulement pour leurs aptitudes à représenter des intérêts divers. Si tel était le cas, nous assisterions à une amélioration constante de la qualité des directeurs généraux et, par voie de conséquence, de toute la hiérarchie qui relève d'eux. Le projet est réalisable. Dans le Québec actuel, un ministre de l'Éducation qui consulterait la population sur le sujet recevrait un appui non équivoque.

Pareil changement entraînerait la dégradation rapide de la formule des instances participantes ainsi que la régression de la maladie appelée «comitite» ou «commissionite» pour, en retour, engendrer une responsabilisation plus rapide, qu'on ne le croit, des individus.

Il provoquerait la venue de gestionnaires qui gèrent véritablement plutôt que de conciliateurs d'intérêts opposés. Au niveau des responsabilités individuelles, il serait possible, dans un contexte semblable, d'accroître l'autorité en fonction des responsabilités et rétablir l'équilibre autorité-responsabilité. Je proposerais un système de gestion par objectifs comme celui que j'ai personnellement introduit à Gaz Métropolitain, à la Fiducie du Québec, aux Coopérants et, bien sûr, au Journal de Montréal.

Le principe en est simple: chaque supérieur hiérarchique demande à ses lieutenants d'établir leurs objectifs. Il s'entend avec eux sur le fait que les objectifs doivent être, quantitativement et qualitativement, mesurables. Ce système suppose une révision, trois ou quatre fois par an, histoire de voir si les objectifs sont sur le point d'être atteints et d'envisager les moyens à prendre pour y arriver.

Un système comme celui-ci est réalisable dans un collège. Mais, il ne peut fonctionner que s'il y a des sanctions en bout de ligne, les sanctions monétaires étant les meilleures.

Dans cette optique, serait-il pensable que, sur la part d'augmentation de la masse salariale des cadres pour la prochaine année, il n'y ait que 20 pour 100 de ce mon-

tant versé automatiquement et que les 80 pour 100 qui restent soient reliés à un système de bonification des performances, à partir d'un système de direction par objectifs? C'est possible. Il ne répugne pas à l'intelligence que l'on puisse élaborer un système comme celui-là dans le secteur public. Une récompense à une performance incite les gens à se motiver, à être moins dociles à la conciliation et à évaluer ses risques en fonction d'un gain réel. Un tel mode de fonctionnement dans l'enseignement collégial changerait les mentalités et les structures beaucoup plus rapidement qu'on pourrait le croire.

S'il était implanté, le système de gestion par objectifs amènerait d'énormes progrès. Les cégeps n'auraient peut-être pas, dans un premier temps, la dynamique d'une entreprise privée. Mais, cela constituerait néanmoins un «pas en avant» dans la voie de l'efficacité et déboucherait sur des changements profonds et fondamentaux qui pourraient prendre forme sur une période de cinq ans. La population attend ces changements. Les lui donnerez-vous?

ATELIER 1

GÉRER UN COLLÈGE DANS UN CONTEXTE DE DÉCROISSANCE: LA GESTION PRIVÉE, UNE ALTERNATIVE?

M. FRANÇOIS RICHARD
Premier vice-président et directeur général – Administration
Fédération des caisses populaires de Montréal et de l'ouest du Québec

Monsieur François Richard est un gestionnaire-coopérateur associé depuis près de vingt-cinq ans au Mouvement Desjardins, fleuron de l'affirmation des québécois francophones dans le domaine économique. Ayant occupé de multiples fonctions d'administrateur à la Fédération des caisses populaires de Montréal, monsieur Richard a constamment été au cœur du développement de ce qui est devenu un empire financier.

M. ANDRÉ TRUDEL
Vice-président
Centre des dirigeants d'entreprise

Depuis près de trente ans, monsieur André Trudel a occupé de multiples fonctions dans le système scolaire du Québec, ayant été tour à tour professeur de sciences, gestionnaire au Cégep du Vieux-Montréal, conseiller spécial au ministère de l'Éducation et administrateur dans le réseau de l'Université du Québec. Parallèlement à ses activités professionnelles, monsieur Trudel s'occupe depuis quelques années d'innovations technologiques et de développement économique en tant que vice-président exécutif du Centre des dirigeants d'entreprise.

Animateur de l'atelier
M. GAÉTAN PELLETIER
Adjoint à la directrice des Services pédagogiques
Cégep de Sainte-Foy

ATELIER

1

M. François Richard

Premier vice-président et directeur général – Administration – Fédération des Caisses populaires de Montréal et de l'ouest du Québec

Quand on m'a demandé de prendre la parole à ce colloque, j'ai d'abord eu un moment d'hésitation car je me considère passablement éloigné du monde de l'enseignement collégial autant par mes obligations professionnelles que par mon statut de parent. Le thème de votre rencontre, puis les thèmes de vos ateliers ainsi que les textes qu'on m'a soumis, ont cependant retenu mon attention, puis mon intérêt.

Depuis plusieurs mois, on assiste à une remise en question des sommes astronomiques affectées par l'État à l'éducation comme aux services sociaux. Il ne faut pas chercher la cause de cette remise en question dans une soudaine sagesse qui se serait emparée de nos gouvernants, comme une sorte de Pentecôte qui aurait allumé sur la tête de chacun de nos ministres une ampoule de 150 watts! La raison est plus prosaïque: on vient tout simplement de s'apercevoir que la capacité de taxer le citoyen a atteint les limites du raisonnable et que les déficits accumulés des gouvernements dépassent les bornes du tolérable.

M. François Richard

Alors, que faire? Désindexer les pensions des vieillards? Imposer une taxe sur l'insuline des diabétiques? Supprimer le lait dans les écoles?... Voilà des mesures qui relèvent davantage de la panique que de politiques solidement articulées. Certains ont cru avoir découvert le grand secret, avoir trouvé la formule magique: «Prenons exemple sur l'entreprise privée, disaient-ils, inspirons-nous de nos hommes d'affaires, copions leurs méthodes, fouillons les replis et les méandres de leur grande sagesse, c'est de cette façon que nous sauverons l'État et les entreprises publiques et parapubliques.»

C'est précisément à ce stade de mes réflexions que j'ai décidé d'accepter votre invitation.

En tant qu'homme d'affaires et citoyen, c'est-à-dire en tant que contribuable, je m'interroge, comme beaucoup d'autres, sur la justification et l'efficience des sommes considérables injectées dans le réseau des maisons d'enseignement, notamment du milliard qui est confié aux gestionnaires des collèges. Par ailleurs, en tant que coopérateur engagé dans un Mouvement qui se préoccupe des besoins intégraux de la personne, je m'interroge également sur les choix fondamentaux qui guident le devoir de solidarité dans une société comme la nôtre.

Ce double réflexe du gestionnaire et du coopérateur m'a dicté les deux volets de mon exposé. Dans un premier temps, je vais tenter d'examiner l'énoncé selon lequel l'État et les entreprises publiques et parapubliques devraient être gérés comme des «affaires». Dans un deuxième temps, je me demanderai s'il est toujours vrai de dire que «gouverner, c'est prévoir».

Je tiens à préciser que mon exposé veut être serein, réaliste et appuyé surtout sur le gros bon sens. Je tenterai surtout d'éviter deux travers que j'estime insupportables dans ce genre d'exposé: la critique partisane et la prétention de jouer au «gérant d'estrade».

I. UNE ENTREPRISE PUBLIQUE OU PARAPUBLIQUE DOIT-ELLE ÊTRE GÉRÉE COMME UNE AFFAIRE?

L'État, on ne sait trop pourquoi (ou on le sait trop bien), s'est acquis à peu près partout une réputation de mauvais gestionnaire à chacun de ses paliers. En outre, cette réputation s'est étendue à beaucoup d'organismes du secteur public.

Si la gestion consiste à utiliser les ressources humaines et matérielles d'une organisation en fonction des facteurs clés que sont les conditions économiques, le rendement et l'efficacité, il faut dire qu'effectivement l'État et les organismes d'État nous donnent souvent raison de nous interroger sur

leur efficacité en tant que modèles de gestion. On serait donc porté, au premier abord, à abonder dans le sens de celles et ceux qui affirment que l'État et les entreprises qui lui sont rattachées devraient être gérés comme les entreprises privées.

Si l'on y regarde de plus près cependant, on convient que cette affirmation mérite d'être nuancée. J'examinerai brièvement, tout d'abord, les buts de l'État et ceux des entreprises privées. Je comparerai ensuite le comportement de l'un et de l'autre par rapport aux ressources dont ils doivent assurer le rendement et l'efficacité. En raison des limites de temps qui me sont imposées, je ne m'arrêterai qu'aux ressources matérielles, bien qu'il n'aurait pas été sans intérêt d'examiner l'attitude de l'État en rapport avec le rendement et l'efficacité de ses ressources humaines des secteurs public et parapublic.

A.
LES BUTS COMPARÉS

Dans notre économie de marché, l'entreprise privée se caractérise par son apport de biens et de services à une clientèle au cours d'une activité commerciale. L'entreprise privée vise donc essentiellement la rentabilité en répondant à certains besoins d'un segment particulier de la population à partir de coûts et de prix déterminés.

L'entreprise privée sans but lucratif, qu'elle boucle ses budgets à même ses revenus, à même des subventions gouvernementales ou grâce aux dons de souscripteurs, doit satisfaire aux mêmes exigences de base. Par ailleurs, aucune entreprise privée ne peut accumuler indéfiniment les déficits d'opération.

Ce qui caractérise donc essentiellement la fin ou la raison d'être de l'entreprise privée, c'est la rentabilité, le profit. Quand on monte une affaire, c'est parce qu'on a la conviction ou le ferme espoir d'intéresser une clientèle prête à payer un prix déterminé pour un bien ou un service.

Il n'en est pas de même de l'État. On trouve, certes, des visions différentes de l'État, notamment chez Platon, Machiavel, Jean-Jacques Rousseau, Karl Marx et Charles de Gaulle. Dans l'état actuel des choses, il m'apparaît que l'on peut affirmer, au moins dans notre hémisphère occidental, que l'État moderne est reconnu comme une société dans laquelle la solidarité et l'égalité des droits occupent une place capitale. Le chef d'État n'est plus comme jadis un prince qui revendique le pouvoir en vertu d'une sorte de filiation divine, mais un simple préposé au fonctionnement de l'institution. Son autorité n'est plus, comme autrefois, légitimée par sa source mais par sa fin, qui est le bien commun de la Cité et l'égalité des droits pour tous, en éducation comme ailleurs.

On constate donc une opposition fondamentale entre la fin de l'État et celle de l'entreprise privée; alors que l'entreprise privée vise le profit, l'État a pour mission, du moins dans notre contexte occidental, de favoriser l'affirmation de l'individu et d'assurer le bien commun.

B.
LES COMPORTEMENTS RESPECTIFS DE L'ENTREPRISE PRIVÉE ET DE L'ENTREPRISE PUBLIQUE VIS-À-VIS LES RESSOURCES FINANCIÈRES

Examinons maintenant comment se comportent l'entreprise privée et l'entreprise publique vis-à-vis les ressources financières. Je disais tout à l'heure que je limiterais ma comparaison aux ressources financières. L'argent, ce n'est pas seulement le nerf de la guerre. C'est, avec la gloire, un des grands moteurs du comportement humain, même pour ceux qui affectent de le mépriser.

1.
La provenance des ressources financières

Alors que l'entreprise privée tire essentiellement ses revenus de produits ou de services que lui achètent des clients, l'État va chercher les siens par la voie législative et principalement par le biais de taxes et d'impôts.

On voit ici une différence fondamentale: l'entreprise privée doit tenir compte des compétiteurs et des lois du marché alors que l'État n'a qu'à invoquer les arguments irréfutables et contraignants de la législation tout en jouissant en plus d'une confortable situation monopolistique. Alors que l'entreprise privée doit tendre à comprimer ses coûts de revient ou de production pour se ménager une marge bénéficiaire, l'État est dégagé de ces vaines préoccupations. Il n'est limité que par la capacité de payer des citoyens ou ... par la proximité des élections.

Deux remarques me viennent ici à l'esprit: ce pouvoir d'imposition et de taxation peut facilement, au cours des années, fossiliser ou scléroser chez les grands commis de l'État cette faculté que l'on appelle l'esprit d'entreprise et que Peter Drucker définit comme ce comportement créateur et innovateur «qui produit quelque chose de nouveau, de différent, qui provoque un changement, une mutation de valeurs». McDonald n'a pas inventé le hamburger, mais il a appliqué à ce produit de nouveaux concepts et de nouvelles techniques de gestion qui ont créé un nouveau marché et un nouveau client.

L'État, de son côté, poursuit imperturbablement sa route sur la voie royale de la taxation, sans apparemment jamais se remettre en question, sans apparemment jamais se demander si l'innovation ne pourrait pas jouer un rôle dans ses sources de revenus. Des études démontrent que les augmentations de taxes freinent les dépenses des consommateurs; autrement dit, les taxes en arrivent à s'autodétruire, à se «cannibaliser» sur une période plus ou moins longue. La SAQ semble présentement s'efforcer de nous en donner une démonstration éclatante.

Ma deuxième remarque ne fait que confirmer la première. Les régimes politiques se succèdent en suivant à peu près intégralement les sentiers tracés par les régimes précédents. Il semble que les gouvernements ne perçoivent que deux types de messages: la révolte ouverte ou la protestation bien orchestrée (comme lorsque le gouvernement canadien a reculé devant le front commun du troisième âge) et la proximité des élections, lesquels provoquent un réflexe de conservation et de survie dont les électeurs sont de moins en moins dupes.

2.
L'administration des ressources financières

Examinons maintenant comment ces mêmes ressources sont respectivement administrées par l'État et l'entreprise privée.

Administrer une entreprise privée, c'est en déterminer les objectifs et les politiques de fonctionnement, voir à la protection de ses intérêts, contrôler ses finances, stimuler l'amélioration des services ou des produits, nommer le P.D.G. et évaluer régulièrement sa performance de même que celle des cadres supérieurs.

L'administration de la chose publique et parapublique obéit, dans ses grandes lignes et sur une autre échelle, au même schéma. Il existe cependant une différence fondamentale qui situe les deux administrations dans deux genres différents: alors que l'entreprise est administrée , du moins dans le cas de l'entreprise à capital-actions, par celles et ceux qui y ont davantage investi, l'État est administré par des élus qui ont profité de la force d'attraction d'un programme électoral, de la popularité d'un chef et de l'image de marque d'un parti.

Les objectifs de l'administration publique doivent refléter sa vision de la société et les moyens qu'elle entend prendre pour concrétiser l'affirmation de l'individu, mais ils doivent forcément coïncider avec les impératifs de la rentabilité électorale.

L'administration de l'État demeure donc, par nature, électoraliste. À moins qu'il ne soit masochiste, incompétent ou maladroit, le parti au pouvoir administre dans la perspective de la prochaine élection alors que le conseil d'administration d'une entreprise privée vise avant tout une rentabilité toujours meilleure des investissements et un accroissement de la part de marché.

3.
La gestion des ressources financières

Si nous passons de l'administration à la gestion proprement dite, nous constaterons, une fois de plus, des distinctions importantes à faire entre la gestion d'une entreprise privée et celle de l'État. Qu'il s'agisse de planification, d'organisation, de direction ou de contrôle, la perspective n'est pas la même, notamment parce que les ressources matérielles ne sont pas utilisées aux mêmes fins.

Si l'entreprise privée investit des fonds dans l'engagement de ressources humaines et l'achat de matières premières, si elle se dote d'équipements, d'édifices et de bâtiments, si elle affecte des sommes à la publicité ou au contrôle de la qualité, c'est en vue d'en tirer profit, c'est-à-dire les meilleurs profits aux coûts les plus bas.

La performance du gestionnaire de l'entreprise privée s'évalue en terme de rendement. Celui dont l'organisation baigne dans l'huile parce qu'il a su planifier, motiver son personnel, établir des normes de contrôle efficaces et produire des résultats positifs, ce gestionnaire-là, qu'il travaille chez Provigo, Domtar, Culinar, les peintures Sico, la Banque Royale, le Mouvement Desjardins ou ailleurs, n'a pas à craindre de comparaître devant son conseil d'administration.

Le gestionnaire de l'État ne poursuit pas forcément les mêmes fins et n'est habituellement pas animé par les mêmes motifs. La gestion des fonds publics devrait théoriquement viser à un équilibre budgétaire, mais il semble que les sphères gouvernementales aient oublié jusqu'à la signification de ce que peut être un équilibre budgétaire. Les grands gestionnaires de l'État canadien en sont même arrivés à nous présenter comme un tour de force le fait de contenir le déficit budgétaire sous le seuil psychologique des trente milliards de dollars pendant que ceux du Québec, toutes proportions gardées, tentent de nous convaincre de la même chose.

Quand on dit que l'État devrait être géré comme un «business», il faudrait donc savoir de quoi l'on parle. Est-ce gérer l'État comme un «business», comme une affaire, que de couper dans les programmes et les services en augmentant les taxes ? Est-ce que l'on ne joue pas un peu sur les mots si l'on prétend gérer l'État comme une affaire sans avoir le courage politique de remettre en question la finalité même de l'État et son rôle dans la promotion de l'individu ?

Je pense à une entreprise comme Provigo qui déciderait, par mesure d'économie et sans accorder de rabais, d'imposer à ses clients de se passer de chariots, de couper eux-mêmes leurs morceaux de viande et d'emballer leurs provisions. La clientèle passerait rapidement aux concurrents en disant que Provigo est mal géré et mal administré. Le citoyen ne peut malheureusement pas changer de gouvernement comme de supermarché.

II.
GOUVERNER, C'EST CHOISIR

Il m'apparaît donc que c'est jouer singulièrement sur les mots que d'affirmer, sans nuance, que l'État et les organismes qui en dépendent devraient être gérés comme une affaire.

Le problème me paraîtrait toutefois mieux posé si l'on s'interrogeait sur la pertinence d'appliquer les règles d'une saine gestion aux ressources financières de l'État.

Se demande-t-on lucidement si le niveau de services auquel les Québécois ont accès en éducation correspond aux sommes investies? Si l'on avait le courage politique d'aller jusqu'au bout d'un examen approfondi sur l'utilisation optimale des fonds que l'on va prendre dans les goussets des contribuables, on serait alors pleinement justifié d'appliquer à l'État les principes d'une gestion rigoureuse dont l'entreprise privée ne peut se passer.

La planification est la première phase de la gestion; planifier, c'est se faire une idée lucide des buts que l'on veut atteindre, c'est se déterminer des objectifs qui permettront de toucher aux buts, c'est établir des priorités, faire des choix.

Un homme d'affaires ne peut pas ou ne peut plus gérer son entreprise au flair, à la petite semaine, en se penchant chaque matin sur la cote de la Bourse ou en observant la direction des courants d'air. Une entreprise publique doit également savoir où elle va. Si son gestionnaire prétend appliquer les principes d'une saine gestion des ressources financières, il doit préalablement se fixer des objectifs, établir des priorités, faire des choix.

C'est à un homme d'État français du siècle dernier, Adolphe Thiers, que l'on attribue la maxime: «gouverner, c'est prévoir». Sans en contester le bien-fondé, j'estime que de nos jours, il est également pertinent d'affirmer que «gouverner, c'est choisir». C'est donc sous cette rubrique que je développerai le second volet de mon exposé.

En affirmant que «gouverner, c'est choisir», je n'aurai ni la prétention ni l'inconséquence d'indiquer quels choix doivent faire l'État et les entreprises qui lui sont rattachées. Je tenterai simplement de montrer à quel point les choix sont indispensables; je m'attarderai surtout à faire valoir que les choix doivent refléter à la fois une conception bien articulée du rôle de l'État et une vision de la société.

A.
REDÉFINIR LE RÔLE DE L'ÉTAT

1.
La crise de l'État-providence

Plusieur indices nous portent à croire que l'État-providence traverse une crise sérieuse. Le premier de ces indices est l'impasse financière dans laquelle il paraît irrémédiablement engagé. Je ne veux pas vous submerger de chiffres que vous connaissez déjà: les déficits gouvernementaux sont suffisamment éloquents. Depuis 1970, notre gouvernement fédéral a financé des programmes par des emprunts plutôt que par des augmentations d'impôts ou une meilleure rationalisation de ses dépenses. Les emprunts contractés depuis quinze ans ont atteint la somme astronomique de deux cent dix-sept milliards de dollars. Alors que le coût de la dette publique était de 6 pour 100 de l'ensemble des recettes du gouvernement fédéral, en 1970, il atteint aujourd'hui 36 pour 100. Comme la dette augmente de quelque trente milliards de dollars par année, le gouvernement du Canada doit trouver chaque année trois milliards de dollars de plus simplement pour payer les intérêts sur le déficit de l'année précédente. De plus, alors que la production s'est brusquement ralentie à la fin des années soixante-dix, les dépenses sociales ont continué de croître à leur rythme normal antérieur.

En 1984-1985, 39 cents par dollar de recette fiscale fédérale servaient au paiement des intérêts sur la dette, comparativement à 15 cents seulement en 1976. Selon le plan budgétaire actuel, cette proportion devrait grimper aux environs de 45 à 50 cents en 1990-1991. La capacité du gouvernement à financer ses programmes est donc de plus en plus menacée.

Quant au deuxième indice de la crise de l'État-providence, je le trouve dans la décroissance de son efficacité économique et sociale.

On ne se penche pas sans frémir sur l'ampleur des dépenses occasionnées par les programmes d'éducation, de bien-être et de sécurité sociale. Les dépenses des gouvernements, au Canada, ont plus que quadruplé depuis 1950, passant de 20 pour 100 du produit national brut à plus de 43 pour 100. De 1961 à 1975, ces dépenses subissaient une progression annuelle moyenne de 13,5 pour 100 alors que la croissance moyenne du produit national brut était de 5,2 pour 100 par année durant cette période.

Un autre indice de la crise du «Welfare State», comme on appelle aussi l'État-providence, me paraît se situer dans les transformations d'ordre culturel qui compliquent ou freinent son développement. La dynamique de l'État-providence repose sur un programme illimité: libérer la société du besoin et du risque. Or, la notion de besoin, comme celle de bonheur, est vague et confuse. Elle oscille entre le concept de survie et celui d'abondance. La notion de seuil de pauvreté, celles de redistribution et de péréquation sont relatives et leur détermination dépend largement de l'évolution des mentalités et de la conjoncture économique.

2.
La tentation de l'État minimal

Charles Schultze, qui fut le principal conseiller économique du président Carter, écrivait qu'après avoir été très largement considéré comme un instrument destiné à résoudre les problèmes, l'État est aujourd'hui regardé, par un nombre grandissant de personnes, comme le principal problème.

La crise de l'État-providence provoque, par réaction, une dénonciation du rôle trop actif de l'État et fait souhaiter le retour du libéralisme, philosophie qui fait confiance aux lois du marché pour régulariser l'activité économique. L'État est aux yeux de ces réformateurs «un cancer de gauche qui tue à petit feu les sociétés libres». Le marché, selon eux, n'est pas parfait, mais ses défaillances sont moindres que celles de la bureaucratie. Sur la base d'un calcul coûts-avantages, les critiques de l'État-providence entendent démontrer que le marché basé sur la liberté économique est le moins mauvais des modes de régulation. Le marché fonctionnerait comme autorégulateur du social et tout État serait, par essence, inutile et nocif parce que forcément extérieur à la société.

Cette perspective n'est pas sans attrait. Mais elle implique un retour en arrière, une réduction considérable de la redistribution et une régression sociale qui suppose au préalable un État assez fort pour mater les révoltes qui pourraient surgir.

Le président Reagan paraît envisager sérieusement le passage de l'État-providence à l'entreprise privée tandis que l'État minimal devient un objectif de choix politique auprès d'un nombre apparemment grandissant d'Américains. Mais ce n'est quand même pas en me faisant l'apôtre de l'État minimal ni en souhaitant le retour de l'État-protecteur du 19e siècle que je voudrais terminer cette causerie.

B.
LES DÉMARCHES PRÉALABLES

Je disais, au début de mon exposé, que je voulais éviter de jouer au «gérant d'estrade» et je n'ai point de recette magique à proposer. Comme tout le monde, je constate que l'État-providence est en crise et que la justice distributive, dans notre société, doit être modifiée. Il me paraît aussi impensable de retourner à la politique sociale de Maurice Duplessis ou d'Alexandre Taschereau que de continuer à gérer les deniers publics à la petite semaine, en bouchant les trous, en donnant satisfaction aux quémandeurs les plus criards et en privant en douce ceux dont les protestations risquent de ne pas trop déranger.

Comme homme d'affaires et comme coopérateur, je me sens porté à préconiser trois démarches préalables face aux nouveaux choix de société qui s'imposent. Ce ne sont pas des démarches que je veux imposer aux gouvernants. Je les propose à tous: aux citoyens comme aux hommes politiques, aux gestionnaires des collèges publics comme aux grands commis de l'État, aux fonctionnaires comme à toutes celles et tous ceux qui ont à exercer un rôle dans notre société.

Ces démarches préalables sont: une redéfinition de la solidarité, une volonté d'utilisation optimale des ressources qui se traduirait notamment par un effort de décentralisation, et enfin une détermination collective de vivre selon nos moyens.

1.
Redéfinir la solidarité

C'est au nom de la solidarité que l'État en est venu progressivement à appliquer ou à prétendre appliquer le principe des vases communiquants auprès de citoyens possédant des droits égaux fondamentaux, entre des citoyens mieux et moins bien nantis, et entre des citoyens plus et moins bien favorisés.

Le développement des processus bureaucratiques, et l'alourdissement croissant de la réglementation sociale ont rendu cette solidarité abstraite et superficielle, sinon purement mécanique. L'État lui-même, devenu de plus en plus lourd, apparaît de plus en plus lointain et désincarné. «Coupée des rapports sociaux réels qui la structurent, l'organisation de la solidarité que l'État-providence met en place devient plus abstraite.»

Les formes de solidarité qui tiennent compte des valeurs actuelles passent d'abord par la famille, bien sûr, mais pas la famille des années quatre-vingt. Elles passent également par un pluralisme des formes de sociabilité dont la coopération

est sûrement l'une des manifestations les plus dynamiques.

La solidarité humaine commence autour de soi, dans sa famille, dans son quartier, dans sa coopérative, dans tel ou tel organisme auquel on donne bénévolement de son temps. C'est à partir de cette première forme de solidarité que l'on peut espérer développer une solidarité plus grande à l'échelle nationale et internationale.

Il est étonnant et consolant à la fois de constater que les grands élans de solidarité se développent en dehors des instances gouvernementales. Les gouvernements peuvent faire passer des millions par la machine bureaucratique pour soulager la faim dans le monde; mais l'initiative privée soulève des élans de charité et de solidarité qui permettent d'amasser des centaines de millions.

2.
L'utilisation optimale des ressources

La crise a appris aux gens d'affaires une leçon qu'ils n'oublieront pas de sitôt: c'est que la survie et la croissance d'une entreprise passent obligatoirement par la rigueur de la gestion. La rigueur de la gestion évoque d'abord la compression des dépenses, mais elle ne se conçoit pas sans un souci constant d'utiliser ses ressources humaines et matérielles de façon optimale.

L'utilisation optimale des ressources, de son côté, exige le courage de se remettre mutuellement en question. Elle est aux antipodes de l'esprit bureaucratique, statique par essence et réfractaire au changement. L'utilisation optimale des ressources est la négation même de la pyramide bureaucratique qui s'édifie davantage autour des plans de carrière plutôt qu'en fonction de la mission et des objectifs de l'entreprise. L'utilisation optimale des ressources suppose le dynamisme et la souplesse qui prévoient les changements et les mutations, et qui s'adaptent rapidement aux situations imprévues, en laissant résolument tomber les programmes et les activités désuètes.

Cette souplesse et ce dynamisme demandent à leur tour que les centres de décision soient décentralisés, reportés là où l'action se passe, là où palpite la vie. Pour notre part, nous tentons actuellement d'amener les centrales syndicales à partager cette vision d'une utilisation optimale des ressources qui assouplirait les conventions collectives, allégerait le processus décisionnel et respecterait mieux les aspirations du personnel pour une meilleure qualité de vie au travail; cela signifie tout autant une plus grande motivation et une meilleure productivité qu'une prolongation des pauses café !

3.
Réapprendre à vivre selon ses moyens

La troisième démarche préalable que je veux proposer est un effort collectif de vivre selon nos moyens.

Il ne m'appartient pas de décider si la masse des dollars consacrés à l'éducation est bien utilisée ni de décider si elle correspond à la capacité de payer des Canadiens en général et des Québécois en particulier. Il m'apparaît bien évident, par contre, qu'en tant que société, nous vivons au-dessus de nos moyens.

Notre société est exigeante et susceptible et elle ne semble préoccupée qu'à élargir l'éventail des biens qu'elle juge essentiels. Nous exigeons des services de plus en plus sophistiqués sans prêter trop d'attention au prix qu'ils coûtent; nous nous livrons au gaspillage alors que des pays du tiers monde sont aux prises avec la misère. On a calculé qu'au rythme des déficits gouvernementaux actuels, les revenus de l'État seront entièrement consacrés, vers la fin des années quatre-vingt-dix, à défrayer le service de la dette, ce qui veut dire qu'il ne restera plus rien pour les programmes. Un de mes amis disait récemment, sous forme de boutade: «Nous nous promenons en Cadillac et nous achetons notre épicerie à crédit».

Vivre selon ses moyens relève d'un état d'esprit et un état d'esprit se crée d'abord par l'exemple. Et comme le disaient jadis nos éducateurs: «L'exemple doit venir d'en haut.»

ATELIER

1

20

M. André Trudel

Vice-président, Centre des dirigeants d'entreprise

Permettez-moi d'abord de remercier les organisateurs de ce colloque de m'avoir invité à participer à cet atelier. Je suis d'autant plus intéressé au thème du colloque que ma participation à la vie des collèges de 1968 à 1976, durant l'une des périodes les plus mouvementées de leur jeune existence, m'a permis de bien connaître le vécu des cégeps. C'est pourquoi lorsque les circonstances de la vie et les tournants imprévus de ma carrière m'ont placé devant l'opportunité de travailler avec des gens d'affaires, je me suis dit que c'était la bonne occasion de vérifier sur place la différence de culture entre le milieu de travail des entreprises publiques et des entreprises privées. Je crois que, maintenant, je peux dire que les six dernières années que j'ai passées au poste de vice-président du Centre des dirigeants d'entreprise me permettent de faire des comparaisons entre ces deux mondes.

Il y a des forces en action dans une entreprise: celle des actionnaires, celle des clients et celle des employés. Une organisation est l'expression de l'interaction et de l'unité de ces trois forces qui se réalisent dans la croissance. Cette croissance est la véritable signification de la vie de l'entreprise. Voir une entreprise comme un simple instrument de maximisation du profit est une simplification de la réalité. Il est vrai qu'une entreprise qui ne fait pas de profit va perdre le support de ses actionnaires et qu'elle est appelée à disparaître, car elle ne pourra croître. Cependant, ce pouvoir de retirer son support de la part des employés et des clients, est aussi dommageable dans un cas comme dans l'autre. Le retrait de l'appui de l'un ou l'autre des partenaires sera sérieux pour l'entreprise. Par conséquent, il faut voir l'entreprise comme un trio de forces ou d'acteurs en équilibre dynamique. Ces forces, bien qu'elles soient très différentes l'une de l'autre, possèdent un statut légal dans l'organisation. Elles sont toutes trois, de façon différente, des «investisseurs». Leur contribution peut se définir ainsi:

- l'investisseur-actionnaire financier contribue par son argent;
- l'employé participe par son habilité et ses connaissances;
- les clients établissent la demande en achetant le bien ou le service.

L'histoire démontre que les entreprises qui fonctionnent bien sont celles où l'équilibre entre ces trois forces est le plus stable et le plus harmonieux. Les entreprises japonaises en sont un exemple frappant. C'est la convergence des efforts de ces trois groupes qui sanctionne le succès en affaire. Dans une telle approche, le rôle du management est de favoriser une telle convergence. C'est ce qui s'appelle le leadership.

La définition que je vais vous présenter me permet de dire que tout regroupement d'individus dans le but de fournir un produit, service ou bien, est une entreprise. C'est dans ce contexte que le Centre des dirigeants d'entreprise a défini l'entreprise. Pour nous, la distinction principale n'est pas entre l'entreprise privée et publique, donc par rapport à la possession de l'entreprise, mais entre les missions et les méthodes. Ainsi, une caisse populaire est une entreprise car elle offre un produit à des clients par l'intermédiaire d'employés, la particularité étant que les clients doivent être les actionnaires. Un collège est une entreprise en ce qu'il offre un produit, une formation et une éducation à des clients, à des étudiants, les actionnaires étant le gouvernement et les employés, les cadres, les professeurs et le personnel de soutien.

M. André Trudel

La crise économique et ses leçons

Le choc pétrolier des années soixante-dix a mis en lumière la fragilité des entreprises. Du moins, celles qui avaient des vices cachés dans leur organisation. Les principaux problèmes qui ont provoqué la faillite

des entreprises tenaient aux aspects suivants:

PRODUITS
- mauvaise qualité
- non désirés
- mauvais marketing

CLIENTS
- clientèles non ciblées
- modifications dans le portrait du citoyen

ACTIONNAIRES
- perte de confiance
- mauvais contrôle administratif

La situation dans les collèges tient des mêmes phénomènes. La décroissance des clients est un problème bien connu des entreprises. La diminution des rentrées de fonds l'est aussi. La morosité du marché a fait peiner plus d'un.

La réponse tient du sens commun: la solution ne viendra que de soi-même, n'attendez pas de miracle venant d'ailleurs. Comment les entreprises gagnantes s'en sont-elles sorties?

- rentabilisation par l'augmentation de la productivité;
- gestion sans bavure, sévère et stricte;
- engagement des employés envers les objectifs de l'organisation;
- poursuite de la qualité dans le service et le produit.

Une enquête de l'Association des manufacturiers canadiens (CMA) a démontré en 1982 que les problèmes de la crise économique ont été, pour une bonne part, engendrés par la mollesse du management des entreprises. Un laxisme certain s'était installé et le choc en a ébranlé plus d'un.

Au cours de la période précédant le ralentissement économique, tout allait bien, l'argent rentrait très facilement et les difficultés organisationnelles étaient à peu près inexistantes. Des habitudes se sont prises à cette époque et lorsque la surenchère du pétrole a commencé, les gestionnaires n'ont pas pu réagir assez rapidement pour corriger les difficultés engendrées par cette situation. Il y a donc eu des entreprises qui se sont trouvées mal en point à cause du laxisme qui avait cours dans certaines organisations et ce, tant parmi les petites que les très grosses entreprises. C'est ainsi qu'en l'espace de quelques mois, une entreprise de transport aérien du Texas a eu des difficultés administratives importantes, puis des difficultés financières qui l'ont finalement obligée à vendre ses actifs.

Ce type de situation m'apparaît extrêmement important et je veux vous signifier à travers cet exemple que lorsqu'une entreprise va bien, le mérite en revient aux employés, mais quand ça va mal, la responsabilité incombe toujours aux cadres. Les cadres doivent donc être extrêmement vigilants sur ce plan et toujours s'interroger, toujours se remettre en question par rapport aux situations qu'ils vivent et s'assurer qu'ils donnent toujours le maximum. Le cadre doit se dépasser continuellement.

À cet effet, il est évident qu'une des tentations très fréquentes dans les organisations publiques consiste à porter davantage attention au système qu'à la mission de l'organisation. En ce qui me concerne, je tiens à répéter que pour les gestionnaires de collèges, le plus important n'est pas le service dont vous vous occupez, mais bien le produit que vous devez, par voie de conséquence directe ou par relais, offrir aux gens qui sont venus le chercher, soit les étudiants, eux qui sont les clients de première ligne. Il est très dangereux de tomber dans l'erreur qui a été celle de plusieurs entreprises du monde occidental et qui consiste à offrir des produits qui n'éveillaient plus de résonnance auprès des acheteurs; dans la réalité des collèges, cela signifie former des gens dans des programmes pour lesquels le marché du travail est saturé. Cette situation existe toujours et vous connaissez les cas mieux que moi. J'affirme simplement que le rôle de chacun des gestionnaires dans les maisons d'enseignement est de s'assurer que l'objectif est toujours celui d'offrir un produit dont les clients (étudiants) ont besoin.

Le Centre des dirigeants d'entreprise a organisé l'année dernière un congrès dont le thème était «L'entreprise à l'écoute du client». Quelle est la raison d'être d'une entreprise? C'est d'offrir un produit, mais cela ne peut se faire que s'il y a des clients pour acheter ce produit. Or, on s'est aperçu très rapidement qu'il y avait de nombreux cas où, comme je le mentionnais précédemment, d'une part le produit n'était plus désiré, même s'il était de bonne qualité, et d'autre part, que lorsqu'un produit était désiré, la qualité n'y était pas. Vous le savez très bien, vous êtes vous-mêmes consommateurs; aujourd'hui, vous achetez des produits de première qualité, et aussitôt qu'un produit n'est plus de première qualité, vous le remplacez par un autre dont le niveau de qualité répond à vos attentes. Dites-vous maintenant qu'une personne responsable des ressources humaines dans une organisation désire engager le meilleur candidat possible. Il faut donc que vous formiez les étudiants le mieux possible; il faut que vous mettiez l'accent sur la qualité. C'est uniquement de cette manière que vous aiderez à développer le système d'enseignement collégial au maximum.

Le système lui-même, par rapport à sa structure, est la chose la moins importante. Je vais vous donner l'exemple de l'organigramme du Service de recherche de l'Université McGill. En fait, ce n'est pas un organigramme, c'est un enchevêtrement de services et de disciplines. Il y a tout là-dedans. Lorsque le directeur de la recherche nous a

présenté ce document à l'Association des directeurs de recherche universitaire, lors d'une conversation privée je lui ai demandé: «Pourquoi ne mets-tu pas ça en ordre? Nous autres, on est des cartésiens, on veut avoir de beaux organigrammes bien structurés.» «C'est très simple, a-t-il répondu, c'est parce que, moi, je vais chercher quarante-deux millions de dollars de financement par année et l'organigramme n'est pas ma priorité.»

Donc, ce n'est pas vraiment cette dimension qui importe. J'espère que le problème est moins aigu aujourd'hui, mais je sais qu'on a vécu longtemps la «structurite» où il fallait que tout soit bien organisé sur papier, parce que ça paraissait mieux dans les rapports, même si ça ne marchait pas toujours dans la réalité.

Revenons à l'analogie entre l'entreprise privée et l'entreprise publique. L'évaluation des entreprises publiques d'enseignement devrait se mesurer non par le nombre de diplômés mais par la qualité de ceux-ci. Les institutions qui s'assurent une permanence et se développent sont justement celles qui mettent sur le marché les diplômés qui ont les meilleurs résultats, la meilleure qualité, la meilleure formation. C'est ainsi que nous nous retrouvons, autant du secteur privé que du secteur public.

Nous sommes condamnés à l'excellence. L'excellence dans la gestion de «nos entreprises» publiques et privées. Il faut permettre le transfert de nos compétences respectives en ouvrant le dialogue entre les cadres du secteur public et ceux du secteur privé.

Je vous suggère de saisir toutes les occasions de participer à des organisations et à des associations pour pouvoir vous rencontrer, parce que le besoin n'est pas seulement de votre côté, le besoin est aussi du côté des gens d'affaires. Il faut que les gens d'affaires aient l'occasion de parler avec des gens du secteur public et qu'on puisse démystifier ce problème à l'effet que, d'une part, vous considérez que les gens du secteur privé sont des espèces de requins voraces qui n'ont aucune morale et, à l'inverse, que les gens d'affaires pensent que le personnel d'encadrement des maisons d'enseignement de niveau collégial sont en général des utopistes, des rêveurs qui ne peuvent rien faire d'autre. C'est évident que c'est faux dans les deux cas. Il faut donc détruire ces préjugés.

La seule façon d'y parvenir consiste à organiser des activités comme celle d'aujourd'hui, d'en organiser d'autres auxquelles assisteront encore plus de participants du secteur des affaires. De votre côté, je vous encourage encore une fois à participer à toutes les rencontres du secteur privé auxquelles vous pourrez assister pour vous imprégner le plus possible de la réalité telle qu'elle est vécue dans le milieu des affaires et dans la communauté.

En terminant, permettez-moi de dire quelques mots sur les problèmes inhérents aux organisations paragouvernementales. Il est vrai que le processus de décision est lourd dans les collèges; il est vrai que la marge de manœuvre est mince; il est vrai que la mission de formation est unique; cependant des exemples de réussite, de dynamisme, de créativité dans votre secteur sont nombreux, et vous les connaissez mieux que nous. Faites-les connaître, misez sur le succès.

ATELIER 2

LE GESTIONNAIRE QUI FAIT LA DIFFÉRENCE!

M. ROBERT SAVOIE
Directeur
Développement organisationnel et relations de travail
Ciment St-Laurent

D'abord professeur de sciences, monsieur Robert Savoie s'oriente ensuite vers le management et les relations de travail. Il occupe alors le poste de conseiller principal chez Peat, Warwick et associés (1971 à 1976). Depuis une dizaine d'années, il a été successivement responsable de la rémunération, du personnel, des relations de travail et du développement organisationnel chez Ciment Saint-Laurent. Enfin, monsieur Savoie est également membre du Conseil d'administration et du Comité exécutif de l'Université de Montréal depuis 1979.

M. JEAN-CLAUDE SAUVÉ
Directeur
Centre pour le développement de la productivité dans le secteur public
Conseil du trésor

Monsieur Jean-Claude Sauvé est un gestionnaire du secteur public et parapublic depuis plus de vingt ans. Au cours des cinq premières années d'existence du réseau collégial (1968 à 1973), il a occupé le poste de secrétaire général de la Fédération des cégeps. Par la suite, il est devenu successivement directeur des communications et secrétaire général au ministère de l'Éducation. Depuis quelques années, monsieur Sauvé est directement engagé dans le dossier de l'amélioration de la productivité dans le secteur public.

Animateur de l'atelier
M. GÉRARD LEMIRE
Adjoint au directeur des Services pédagogiques
Cégep Montmorency

ATELIER
2

M. Robert Savoie

Directeur, Développement organisationnel et relations de travail, Ciment St-Laurent

Au mois d'août dernier, l'Association des cadres et gérants des collèges écrivait à l'Association des professionnels en ressources humaines du Québec pour nous inviter à participer à titre de conférencier à ce colloque. Le thème proposé, celui du «gestionnaire qui fait la différence», m'est apparu d'un grand intérêt. Mais au moment de rédiger mes notes, le sujet m'a semblé beaucoup plus difficile et complexe que je ne le pensais. Toutes sortes de questions fusaient à savoir: «Est-ce le gestionnaire qui fait la différence? Est-ce bien le style que le gestionnaire imprime à la gestion quotidienne ou est-ce le système de gestion lui-même qui influence le style du gestionnaire? Peut-on ignorer le contexte dans lequel le gestionnaire travaille chaque jour si l'on veut vraiment marquer cette différence? Le gestionnaire du secteur privé a-t-il vraiment, depuis sa naissance, un sens inné de la gestion, ou est-ce que ce sens inné est en partie responsable de ses succès, ou faut-il plutôt attribuer le succès à des contextes différents, à des situations différentes? Pourquoi donc un gestionnaire est-il meilleur ou connaît-il plus de succès qu'un autre?...»

M. Robert Savoie

Toutes ces questions et bien d'autres m'ont occupé l'esprit pendant plusieurs semaines. Plus le temps passait, plus je trouvais difficile de rédiger une allocution sur un sujet aussi complexe et plein de nuances. Il faut bien le dire, nous ne sommes pas ici dans les sciences exactes mais plutôt et surtout dans les sciences sociales, lesquelles tiennent compte des idées préconçues et la subjectivité de la formation et de l'expérience.

Je viens donc aujourd'hui vous rencontrer à titre de gestionnaire du secteur privé, d'une entreprise qui fait au-delà de 500 000 000$ de ventes par année et qui est établie au Québec, en Ontario et aux États-Unis. Je viens vous rencontrer aussi à titre de président du Conseil de l'Association des professionnels en ressources humaines. Je vais donc me permettre, avant de commencer, une pause commerciale qui sera en quelque sorte ma première réflexion.

L'an dernier, alors que j'étais président de cette association qui regroupe non loin de mille cinq cents personnes du secteur de la gestion des ressources humaines, j'ai été consterné par le fait que peu de membres nous venaient des secteurs public et parapublic. C'est vraiment dommage, tant pour nous que pour vous. Les portes de notre association vous sont pourtant grandes ouvertes. Somme toute, au lieu d'insister sur les différences de styles de gestion, il y aurait peut-être lieu, si vous vous joignez à nous, d'inventorier ce que nous avons en commun en favorisant les échanges entre vous et nous. J'ai été à même d'observer dans de nombreux cas, au moment où j'agissais à titre de conseiller en gestion, que nous partageons souvent plus de situations analogues que nous n'avons de différences fondamentales ou véritables. Alors, au lieu d'admirer de façon inconditionnelle le style de gestion du secteur privé ou de dénigrer, sans raison véritable, le style de gestion du secteur public, peut-être y gagnerions-nous à confronter les deux expériences. Il n'y a aucune raison, à mon avis, d'avoir une association regroupant des gestionnaires de ressources humaines du secteur privé et du secteur public. Ce serait là l'occasion d'échanger sur des expériences variées et diverses. Je vous accorde que les contextes sont différents, mais, au fond, dans une certaine mesure, nous sommes interchangeables et nous pouvons œuvrer dans un secteur comme dans l'autre.

Mais ce petit commercial qui n'en est pas un, c'est plutôt, selon moi, l'illustration d'un premier problème pour les gestionnaires du secteur public: ils fonctionnent un peu en vase clos. Le mot concurrence fait peu partie de leur vocabulaire. Lorsqu'on constate qu'il y a peu de gens du secteur public

dans une association comme la nôtre, comment est-il possible, dans un tel contexte, d'échanger avec eux et eux avec nous?

Quant à la concurrence, je dis parfois méchamment aux gens de l'Université de Montréal que l'UQAM est la meilleure chose qui leur soit arrivée. Pourquoi? Pour qu'ils prennent conscience qu'ils sont absents des nouveaux courants de gestion, ce qui, à mon avis, leur est préjudiciable. Parce que, dans le secteur privé, on doit procéder à des remises en question continuelles, fréquentes, brutales; à des réorientations inattendues face à une concurrence souvent sauvage et dont nous n'avions même pas prévu l'existence. Ainsi, pour parler de l'industrie du ciment, il y a à peine quelques années, il aurait été tout à fait ridicule de parler de concurrence japonaise, arabe, coréenne, espagnole ou grecque. Quiconque aurait abordé ce sujet se serait attiré de gigantesques éclats de rire. Et pourtant, à l'heure actuelle, les Espagnols envahissent le marché de Boston où nous sommes présents, les Grecs celui de New York, les Japonais et les Coréens celui de l'ouest du pays, et je pourrais ajouter les Mexicains celui du sud des États-Unis. Concurrence à laquelle nous devons nous adapter en pensant à des moyens nouveaux, à des solutions différentes de celles du passé. Et il faut agir rapidement. Ces concurrents n'attendront pas longtemps avant de s'emparer de nos marchés, ces marchés que nous considérions nôtres et par lesquels nous connaissions bien le scénario propre à chaque concurrent.

La lecture de la liasse de documents reçus de votre association m'a permis de découvrir une expression toute nouvelle pour moi et bien longue pour décrire un phénomène récent: la responsabilisation des cadres du secteur public. Que l'on en soit rendu à rendre les cadres responsables, cela m'inquiète énormément. À mon avis, un cadre est responsable des actes qu'il pose ou il ne l'est pas. Je ne vois pas de place pour la nuance, pour les degrés dans la responsabilité; et que l'on en soit à se demander s'il faut rendre un cadre encore plus responsable qu'il ne l'est soulève, à mon avis, une grave question. Pas que je veuille ignorer le phénomène, mais si je le considère salutaire, je trouve en même temps inquiétant que l'on doive se poser la question.

C'est là une première observation. Observation qui provient de l'expérience passée et qui touche à tout le phénomène et à tout le processus de prise de décision dans le secteur public. Or, depuis que je siège à ce conseil universitaire et à ses diverses instances, c'est le processus de prise de décision qui m'a semblé constituer la différence la plus marquante entre les deux secteurs. Une prise de décision dans le secteur public revêt un caractère formel, souvent très formaliste. Et à cet égard, je pense à une décision que nous avions prise au Conseil de l'université et qui était l'aboutissement de sept années d'études, de discussions, de transmissions, de consultations, de cogitations, de nouvelles discussions, de négociations, d'évaluations et que sais-je encore. Toujours est-il que lorsque nous avons pris la fameuse décision, il était moins cinq. Pour que celle-ci ait un effet valable, il aurait fallu la prendre bien avant le moment où nous l'avons prise. Et ce qui m'apparaît le plus étonnant dans ce type de prise de décision, c'est le souci pour le secteur public, et un souci bien typique au Québec des dernières années, de consulter. Pas de consulter de façon informelle comme on le fait dans l'entreprise privée. Dans le privé, on consulte mais on n'a pas besoin de structures aussi formelles tandis que dans le secteur public on formalise tout, y compris la consultation. On a donc recours à toutes sortes de comités. Des comités composés généralement d'une macédoine de représentations de tel ou tel secteur: petite dose de celui-ci, forte dose de celui-là, le tout assorti d'un soupçon de politique interne. Ce comité ainsi constitué, avec ou sans pouvoir décisionnel, paritaire ou non, consultatif, revoit une décision, la discute, l'élabore et l'atténue de telle sorte qu'à la fin on obtient ce que j'appelle un produit hybride, totalement aseptisé et correspondant très peu à la réalité ou à la question principale qui avait été posée pour demander une décision.

Ceci dénote, à mon avis, une peur véritable de l'arbitraire, un souci obsessif de trouver une solution qui tient du dénominateur commun parce qu'elle semble convenir à tout le monde, ne souffre pas d'exception et est généralement parfaite. Parfaite peut-être, mais vient-elle vraiment résoudre le problème ou répondre à la question? Si l'on vise à la responsabilisation du cadre, il faudra accepter une certaine mesure d'arbitraire. Il faudra choisir aussi entre un nombre de moins bonnes décisions plutôt que perdre beaucoup de temps à trouver ce qu'on pourrait appeler la décision parfaite.

La recherche du consensus universel se situe loin de la responsabilisation du cadre. Cette responsabilisation passe par une large mesure d'arbitraire, d'échecs, d'erreurs et de décisions plus ou moins heureuses. C'est la moyenne qui compte. Être responsable suppose le pouvoir de décider, autrement on n'est plus qu'un porte-parole. Et à vouloir rechercher la consultation parfaite, à vouloir confondre la démocratisation avec la formation de comités formels, avec la consultation perpétuelle de Pierre, Jean, Jacques, sur tout et pour tout, le processus décisionnel du secteur public devient long, laborieux, fastidieux et tellement sans caractère que la décision qui est finalement prise

ATELIER
2

ne correspond plus à la réalité qui avait nécessité cette décision.

Une autre observation que je me permets sur les cadres du secteur public que je connais le mieux, c'est la manière d'annoncer une décision. Lorsque les cadres d'un organisme public font part d'une décision, ils s'expriment trop souvent de la façon suivante: «Le Conseil, l'Exécutif ou la Commission, selon le cas, a pris telle ou telle décision.» Dans les faits et sur le plan juridique, cela se tient et est particulièrement vrai. Mais les cadres doivent-ils se limiter à fournir l'information relative à cette décision? Sont-ils eux aussi solidaires du Conseil ou de l'Exécutif, ou subissent-ils cette décision? C'est sûr que les cadres doivent annoncer les décisions prises par leur exécutif ou leur conseil. Ils doivent aussi annoncer leurs couleurs en disant: «Le Conseil ou l'Exécutif est arrivé à telle décision, nous sommes solidaires de cette décision et nous passons maintenant à l'action pour l'appliquer.» Les cadres ne doivent surtout pas tenter d'éviter l'odieux d'une décision en la faisant porter par les administrateurs externes de la maison. Dans le secteur privé, comme cadres, nous sommes d'abord payés pour prendre nos responsabilités et arriver aux décisions qui nous apparaissent les meilleures. Je reviens toujours à la notion de cadre car si vous êtes un cadre, vous êtes là pour prendre des décisions. Il me semble que les cadres du secteur public hésitent souvent à prendre une décision et préfèrent s'en remettre à un conseil constitué ou à un comité ad hoc. Sans vouloir dénigrer ou mettre de côté la formule des comités, je veux dire que ceux-ci finissent par faire tellement partie du style de gestion qu'on oublie de se poser la question sur leur nécessité.

Toute cette question de prise de décision et de décisions prises nous amène à l'évaluation, sujet à la mode s'il en est un aujourd'hui. En effet, on pense qu'en évaluant chacun des gestionnaires on en arrivera à des conclusions déjà déterminées. C'est sûr qu'il faut évaluer les cadres si on veut leur accorder une plus grande responsabilité, mais rappelons-nous que quelle que soit la formule d'évaluation, aucune n'est magique. On peut limiter les dégâts, améliorer les formules, les rendre plus objectives, mais jamais on ne pourra éliminer la subjectivité. Je dirais même qu'il faut compter avec une grande part de subjectivité. C'est la nature même du processus de gestion. La subjectivité, c'est quasiment inévitable. En voulant tellement l'éviter, on finit par faire bien peu d'évaluation et l'évaluation, au fond, c'est une décision à l'égard d'une personne qui a elle-même pris une décision.

À l'évaluation sont aussi rattachées les notions de récompense et de sanction. Cela s'appelle la rémunération. Et c'est à ce niveau-ci que le secteur public m'apparaît le plus déficient. Comment voulez-vous souligner le fait que quelqu'un vient de faire un bon coup, qu'il vient de prendre ou d'exécuter une ou plusieurs décisions importantes, quand tous les membres de son groupe et lui-même voient le rythme de progression de leur rémunération évoluer uniformément? Pensez-vous que quelques paroles gratuites, accompagnées de quelques votes de félicitations du conseil ou de l'exécutif, suffisent à récompenser le bon gestionnaire? À mon avis, il y a place pour beaucoup d'innovation au plan de la rémunération dans le secteur public. Il est temps qu'on réalise que la traditionnelle maigre augmentation de 1 ou 2 pour 100 au mérite est dépassée, ne motive plus personne et qu'elle constitue, à mon avis, un affront pour la personne qui la reçoit après avoir fait preuve d'une gestion au-dessus de la moyenne, c'est-à-dire après avoir pris les risques de décisions pas toujours populaires, ou tellement nouvelles qu'elles ont fait peur à plusieurs. Si l'on veut vraiment encourager les bons coups, il faudra les souligner et pour que ces bons coups et leurs auteurs ne passent pas inaperçus, pour qu'ils soient reconnus. Il faudra manifester notre reconnaissance au niveau de leur portefeuille.

Le dictionnaire Robert, le Grand Robert, en dit long sur les mots gestion et gestionnaire, et à chaque définition, il renvoie aux mots gérer et gérant. Comment peut-on gérer efficacement sans décider? Vous savez, à la Bourse, où se transigent les valeurs mobilières, la récompense est plus forte pour le détenteur de capital de risque que pour le propriétaire d'un bas de laine. Il en va de même pour les gestionnaires. Pour que les meilleurs risquent, il faut les rémunérer selon les succès qu'ils auront obtenus. Ceci m'amène à contester l'assurance, comme je le disais auparavant, d'une augmentation annuelle conforme à celle du coût de la vie. Il vaudrait mieux utiliser l'argent disponible selon une forme de récompense qui favoriserait le meilleur gestionnaire, cet argent étant attribué selon le mérite de chaque personne responsabilisée. Car si la décision fait l'objet d'un pouvoir, elle est surtout un facteur de responsabilité partagée inégalement entre tous et toutes.

Rappelons-nous que nous ne nous adressons pas à des gens qui gagnent le salaire minimum, nous nous adressons à des gens qui gagnent bien leur vie. Au lieu de leur enlever tout désir de porter l'effort au-delà des balises qui excluent tout facteur de risque, on pourrait leur suggérer le goût du risque pour les décisions judicieuses. Gérer, c'est d'abord décider. Il y a bien plus que le chèque de paye dans la rémunération basée sur l'efficacité. Et on dispose de tout un train de mesures qui pourraient très bien être

utilisées dans le secteur public: périodes de vacances additionnelles, congés sabbatiques payés, bourses pour des cours en gestion dans des universités réputées, années d'études entièrement payées, bonis, congrès, diverses sommes disponibles pour les très bons coups de certains membres de la fonction publique, etc. Dans notre entreprise, en plus du système de rémunération conventionnelle avec salaire, il existe un autre système de bonification purement arbitraire et qui fonctionne de la façon suivante. Chaque directeur général, lorsqu'il y a un bon coup, un employé qui fait une grosse vente ou quelqu'un qui a couvert deux secteurs en l'absence d'un collègue, remet à l'employé un boni immédiat au cours d'une cérémonie publique.

À trop vouloir structurer le système, on risque fort de l'aseptiser, de le stériliser, de le scléroser et de faire perdre tout désir ou toute tentative d'innovation à plusieurs cadres. Que voulez-vous qu'une augmentation de 3 ou 4 pour 100 donne à quelqu'un qui fait 80 000$ par année? Et ce qui m'a beaucoup inquiété dans la rémunération des cadres, particulièrement celle en vigueur dans les universités, c'est la tendance très démocratique de notre gouvernement à compresser. C'est-à-dire qu'on augmente les gens de la base avec des pourcentages très élevés mais on comprime la rémunération des cadres, ce qui, à mon avis, est injustifié. Qu'un sous-ministre d'un ministère très important gagne 125 000$ par année ne m'inquiète surtout pas. Je ne m'attends pas qu'il gagne l'équivalent du secteur privé à cause de l'absence des éléments de risque, mais j'ose croire qu'on le paiera suivant ses responsabilités.

Je tiens aussi à m'attaquer à ce qu'on a souvent appelé les plans de carrière dans le secteur public. Je les ai examinés pour m'apercevoir que dans le fin fond, ces soi-disant plans de carrière n'étaient souvent rien de plus que des régimes de progression salariale. Il y a, somme toute, dans le secteur public, très peu de vrais plans de carrière au sens où nous l'entendons dans le secteur privé; c'est-à-dire des plans qui, au lieu d'être un prétexte permettant de changer d'échelon, nous permettent d'identifier les étoiles montantes dans nos équipes de gestion et de les faire progresser beaucoup plus rapidement. Cela dit, de véritables plans de carrière doivent nécessairement être assortis d'une méthode d'évaluation des cadres, de même qu'une formule de plafonnement pour certains cadres qui ne pourront plus progresser automatiquement.

En outre, dans la fonction publique, au lieu de faire subir les affres des concours à tout le monde, il faudrait justement identifier ces étoiles montantes et leur faire parcourir un certain nombre d'étapes, soit à l'intérieur du collège ou de l'université, ou peut-être aussi dans la fonction publique en général. Il est difficile de passer du public au privé, comme le disait monsieur Grou, mais il devrait être possible de passer du public au public. Il faudrait alors permettre la libre circulation en décloisonnant aussi bien les collèges que les universités et les commissions scolaires.

J'aimerais aussi souligner un autre aspect de la qualité des cadres du secteur public, soit la marge de manœuvre qui leur est ou non accordée. Je travaille depuis 20 ans dans une entreprise extrêmement décentralisée. C'est le choix que nous avons fait. Chez nous, il y a des contrôles centraux au niveau des finances et de certaines politiques relatives au personnel et aux immobilisations. Nous essayons constamment d'éviter que ces contrôles soient tatillons. Nous avons par exemple limité la dimension de notre siège social à vingt-cinq personnes, incluant les secrétaires et, tout compte fait, il y aurait peut-être lieu d'examiner le ministère de l'Éducation et tout simplement le dégraisser de 25 pour 100 de ses effectifs. Pour ce qui est de responsabiliser nos cadres, nous leur donnons une marge de manœuvre importante. Pour y arriver, nous délégguons de plus en plus de responsabilités aux cadres de premier niveau, là où généralement l'action se passe. Il ne faut pas non plus oublier les contrôles, mais surtout s'assurer que ceux qui les exercent ne seront pas en mesure d'en implanter d'inutiles.

En ce qui a trait aux relations de travail, je demeure éminemment perplexe quand je constate à quel point la négociation collective publique est devenue une entreprise éloignée des personnes en cause, non seulement par le résultat de l'action des gouvernements, mais aussi par celle des syndicats concernés.

Quand des tables regroupent dix, vingt, trente, quarante, cinquante et même soixante-quinze personnes, il ne faut pas se surprendre que la situation devienne ahurissante. Comment voulez-vous que le chef négociateur sache exactement ce qui se passe et qu'il ait quelque contact, si minimes soient-ils, avec la réalité? Il n'est pas du tout surprenant que le moindre grief, qui devrait normalement se régler sur le plancher, doive subir l'arbitrage, lorsque les négociations collectives ont été centralisées à un si haut niveau. De telles relations de travail sont un véritable non-sens. C'est un système de relations de travail qui déresponsabilise complètement les cadres, particulièrement ceux de première ligne.

La déresponsabilisation des cadres est venue du fait qu'on leur a enlevé une dimension sur laquelle ils auraient pu exercer leur action. Il faudra bien inventer de nouvelles façons de gérer les relations de travail et

laisser une marge de responsabilité aux cadres de premier et de second niveaux, quitte à encourir certaines erreurs. Car il est certain, et il faut le prévoir, que les personnes en cause dans les relations de travail agiront plus activement et avec plus d'ardeur.

Enfin, quelques mots sur l'activité à la mode: l'évaluation des institutions. Il ne faut rien voir d'anormal ou de mystérieux à la tendance à l'évaluation et à la réévaluation. On y consacre aussi beaucoup de temps dans le secteur privé. Mais les contraintes financières, la nécessité de réaliser des profits et le service à accorder à la clientèle font en sorte de nous ramener très vite sur le plancher des vaches. Le contraire entraînerait notre disparition à plus ou moins longue échéance. Quant aux institutions du secteur public, elles doivent aussi s'adonner à l'évaluation. Ce qui les distingue, c'est qu'elles partent avec l'idée de réaliser la quadrature du cercle. Elles veulent bien réévaluer l'institution, mais elles se refusent ou ne sont pas en mesure de prendre certaines décisions drastiques qui s'imposent à la suite d'une évaluation.

Ainsi, depuis quelques années, dans les universités, le gouvernement nous demande de procéder à des coupures. Coupures normales s'il s'agit de réévaluer les ressources humaines, mais coupures anormales si l'on exige que nous maintenions la sécurité d'emploi pour tous et la permanence dans chacun des cas. C'est ainsi que l'on arrive vite à la quadrature du cercle. Si on veut être sérieux dans la réévaluation des institutions et de leurs ressources humaines, il faudra donner suite aux décisions qui découlent de la réévaluation. Et les choix ne sont pas nombreux: ou bien on procède à l'élimination de certains postes cadres, par des paies de séparation qui amènent ces personnes à quitter le secteur public, ou alors il faudra accroître la mobilité de l'effectif en procédant à des échanges entre institutions. Cela vaut pour toutes les institutions du secteur public et du secteur parapublic: maisons d'enseignement, hôpitaux, etc.

Au Conseil de l'université où je siège, nous en sommes rendus à cette quadrature: nous n'avançons plus tellement en ce qui a trait aux coupures. Et les coupures auxquelles on nous oblige m'inquiètent pour l'avenir même de l'institution et la qualité de ses services aux citoyens.

Ainsi, à quoi peut servir de faire disparaître un département d'études médiévales, ou un département d'histoire ou de sociopolitique, si les professeurs doivent y rester? C'est du maquillage puisque les mêmes professeurs restent toujours accrochés à nos crédits budgétaires et que l'on n'a pas réduit les coûts. C'est une des contradictions du secteur public. Et il est difficile de prétendre à une saine gestion dans des conditions pareilles.

Je ferai une dernière observation pour vous parler de la composition des conseils d'administration qui doivent diriger les institutions. Nous avons connu la période rose, celle où tout le monde voulait participer à la gestion des institutions. Cette période nous a appris qu'en multipliant les participants, ceux-ci se retrouvaient en situation de conflit d'intérêts d'importance avec, comme conséquence, qu'on se retrouvait dans des situations où, par exemple, les mandats de négociation étaient libellés dans un langage hermétique, décodable uniquement par quelques experts. Il faudra bien abandonner cette période rose qui permettait à chaque bon citoyen de siéger au sein d'au moins une couple de conseils. Il faudra accepter que nos conseils soient constitués de façon plus formelle, moins excitante, quitte à les remettre en cause périodiquement. Il faut faciliter la tâche déjà difficile et lourde de gérer les institutions, et non l'alourdir, encore moins la compliquer. Il faut pouvoir prévoir les comportements des conseils qui mènent nos institutions.

En conclusion, permettez-moi seulement de rappeler qu'il m'apparaît extrêmement important de toujours garder l'approche la plus pragmatique possible. Il est toujours possible, par des textes savants et bien fignolés, de modifier à volonté et presque indéfiniment les structures. Seulement, il est important de se rappeler qu'en cours de route notre objectif ne doit pas être celui de la modification des structures pour les structures elles-mêmes: nous souffririons vite de «structurite». Ce qui compte, c'est se demander de quelles structures nous avons vraiment besoin pour mieux servir la clientèle. Car, en définitive, c'est pour servir la clientèle que nous sommes là, pas pour nous faire plaisir avec des organigrammes savants qui ne serviront à personne.

Vous savez, quand les membres d'une équipe de marketing du secteur privé veulent lancer un nouveau produit avec succès, ils s'interrogent d'abord à savoir si ce produit rendra service à une clientèle donnée; ensuite, ils s'adonnent à des essais de marketing dans un petit secteur de leur marché avant de lancer le produit sur l'ensemble du marché.

Il y aurait moins d'échecs si on procédait à des expériences pilotes dans le secteur public avant de se lancer dans des chambardements coûteux et pas toujours heureux à l'échelle de toute une région ou de toute une province.

C'est la clientèle qui influence les décisions du secteur privé. C'est la clientèle qui détermine si on bout de ligne nous survivrons ou non. Il faudrait en être de même, dans une certaine mesure, pour le secteur public. Je

ne dis pas que la clientèle a toujours raison, je dis que c'est elle que nous devons desservir. Nous devons nous adapter à elle et pas le contraire. Si, par exemple, le gouvernement a des heures de travail fixées de 8h30 à 16h30 et que, dans une ville comme Montréal, les heures de travail de la population en général sont de 9 à 5, il faut changer les heures des bureaux du gouvernement pour les porter de 9 à 5; mieux encore, les heures pour répondre à la clientèle devraient être de 8h30 à 18h00. Que l'on prenne les moyens pour servir la population.

ATELIER
2

30

M. Jean-Claude Sauvé

M. Jean-Claude Sauvé,

Directeur du Centre pour le développement de la productivité dans le secteur public – Conseil du trésor

L'ENTREPRISE PRIVÉE: UN MODÈLE SOUHAITABLE POUR DES COLLÈGES?

C'est avec un plaisir toujours renouvelé que je me retrempe, par un biais ou par un autre, dans le monde de l'enseignement collégial, monde dans lequel j'ai eu la chance de travailler pendant quelques années au moment où les cégeps sortaient, encore tout bleus ou tout roses, des langes que leur avait préparés la Commission Parent.

En d'autres lieux et en d'autres circonstances, nous pourrions nous payer une «pinte de bon sang» à évoquer ce que sont ces bébés devenus, en analysant les balbutiements de leur tendre enfance, l'acné de leur adolescence et leurs traits de caractère à la suite de l'acquisition récente de leur majorité civile. Mais tels ne sont pas les objectifs du présent colloque.

Avant de plonger de façon systématique dans le sujet que nous devons aborder ensemble, je me suis accordé la permission de formuler et de vous présenter quelques remarques générales et liminaires à l'enseigne desquelles logeront les propos ad hoc qui suivront.

REMARQUES GÉNÉRALES ET LIMINAIRES

Arrêtons-nous d'abord au thème général de votre colloque: «L'entreprise privée: un modèle souhaitable pour les gestionnaires des collèges?».

À la question ainsi formulée, je réponds par un NON catégorique. Et ce, pour plusieurs raisons.

Premièrement, parce que j'en ai marre de l'opposition quasi systématique qu'une telle question et qu'une certaine mode tentent d'établir entre les secteurs public et privé. Cette dichotomie simplificatrice et globale nous entraîne inévitablement dans des jugements de valeur et dans des prises de position qui nous éloignent de la réalité et qui ne rendent justice ni à l'un ni à l'autre.

Deuxièmement, parce qu'une telle question tend à nous faire croire que le secteur privé constitue un tout monolithique présentant des caractéristiques d'ensemble dont toutes les parties sont imprégnées et dont se dégagent des sons harmonieux qui se conjuguent dans une mélodie unanimement appréciée par tous les mélomanes. Que je sache, même les chantres du secteur privé ne se bercent pas d'une telle illusion.

Troisièmement, parce que j'exècre l'approche «modèle» que je trouve trop fermée, trop restrictive, trop éthérée, trop stérilisante et trop simplificatrice. En cela, je suis probablement marqué par l'approche «modèle» que m'ont servie les éducateurs de mon enfance et de mon adolescence et que je suis bien content de ne pas avoir suivie. À l'approche «modèle», je préfère celle du «magasinage» qui consiste à identifier des valeurs, des lignes de pensée et d'action, des courants de fond, des courants porteurs qui, se conjuguant de façon dynamique à l'action elle-même, débouchent sur des exemples diversifiés de réussite, sur des initiatives et sur des innovations ajustées aux besoins d'aujourd'hui et prometteurs d'un avenir souhaité.

En somme, je juge que, telle que formulée, la question thème du colloque mérite la réponse que je viens de donner. Et ma réponse reste la même si on transpose la question de la façon suivante: «Faut-il gérer un collège comme on gère une entreprise privée?». Je vous avoue que j'ai eu la tentation de m'arrêter longuement à cette dernié-

re formulation pour en faire l'objet de mon exposé. Je ne suis d'ailleurs pas sûr d'y avoir complètement échappé.

Par ailleurs, ma réponse à la question thème de votre colloque devient fort différente lorsque je la comprends et la transpose de la façon suivante: «Y a-t-il, dans l'entreprise privée, des valeurs et des façons de faire dont les gestionnaires des collèges peuvent s'inspirer?». Comme c'est sans doute le sens que les organisateurs de votre colloque ont voulu lui donner, c'est à cette question que je tenterai de répondre, en partie du moins.

Je termine cette entrée en matière par une remarque sur le thème auquel cet atelier est consacré.

En consultant le programme du colloque, vous aurez sans doute remarqué que les thèmes des trois autres ateliers sont formulés dans une phrase qui se termine par un point d'interrogation, alors que le thème du présent atelier - «Le gestionnaire qui fait la différence!» - se termine par un point d'exclamation.

Parce que votre association ne regroupe que des gestionnaires, une telle façon de formuler les choses pourrait être qualifiée de corporatiste ou être considérée comme de l'auto-congratulation. Pour ma part, je soupçonne que, consciemment ou non, les responsables de ce colloque ont ainsi voulu donner la réponse à la question posée par le thème général en nous indiquant clairement que le succès des organisations, qu'elles soient privées ou publiques, grosses ou petites, repose essentiellement sur ceux qui les dirigent et les font fonctionner. Et en cela, je suis pleinement d'accord avec la formulation univoque du thème de l'atelier qui nous réunit.

Je vais maintenant essayer de cerner très brièvement un certain nombre de caractéristiques des entreprises et des organisations performantes, qu'elle soient publiques ou privées, et voir comment le gestionnaire y fait la différence. Pour ce faire, on m'a demandé de m'inspirer des enseignements que je tire d'une démarche à laquelle je suis étroitement associé depuis deux ans, et qui se présente sous le vocable «Pour une rénovation de l'administration publique».

1. LE SERVICE AUX CLIENTS: LA RAISON D'ÊTRE DE TOUTES LES ORGANISATIONS

Depuis toujours sans doute, mais de façon beaucoup plus marquée depuis quelques années, toutes les entreprises et toutes les organisations qui sont performantes, ou qui se targuent de l'être, mettent un accent non équivoque sur le service à la clientèle. Et elles ont bien raison puisque le client constitue leur raison d'être.

Dans le secteur privé, qu'il s'agisse des entreprises de fabrication et de distribution de biens ou de celles qui font des affaires dans le monde des services, les études les plus sérieuses et les ouvrages à succès nous indiquent que les plus performantes ont une telle préoccupation du client qu'elles en font une véritable obsession.

Dans les officines de recherche de ces entreprises et dans les cabinets des professionnels dont elles retiennent les services, on analyse sous tous les angles possibles et imaginables les clients actuels et potentiels: leurs goûts, leurs aspirations, leurs modes de vie, leurs habitudes, leurs caractéristiques psycho-sociales et professionnelles, leurs statuts économiques... et quoi encore.

Ces entreprises traduisent le fruit de leurs observations dans la conception, la mise à l'essai, la fabrication, le marketing et la mise en marché de produits nouveaux ou renouvelés autant dans leur contenant que dans leur contenu. Essentiellement, parce que leur marge de profit et l'accaparement de leur part du marché sont liés aux réactions des clients à ce qu'elles offrent, ces entreprises pensent «client» et agissent en conséquence. Et elles ne se contentent pas de connaître le client tel qu'il est; elles élaborent et mettent en oeuvre de savantes stratégies pour que le client évolue, pour qu'il change dans le sens qu'elles souhaitent. Elles créent donc des vagues et elles fournissent aux clients les outils nécessaires pour y voguer allégrement.

De haut en bas de la pyramide de l'entreprise, on prend les moyens pour que cette «approche-client» soit adoptée par les gestionnaires et par les employés et qu'elle se traduise dans leurs façons de faire. Des organisations du secteur public et parapublic ont fait de même et ont connu des succès remarqués.

Voilà un courant de fond du développement des organisations que les gestionnaires de l'administration publique et parapublique doivent faire leur, qu'ils doivent intégrer à leur façon de penser et d'agir.

Dans cette perspective, voici quelques remarques et suggestions.

Il faut savoir identifier sa clientèle.

Aussi surprenant que cela puisse paraître, il existe chez les gestionnaires du secteur public une certaine confusion à cet égard et, faute de l'avoir vérifié, j'imagine qu'il en est de même dans les cégeps. Vous pourrez toujours tenter l'expérience et constater par vous-mêmes.

Prenons quelques exemples et, pour ce faire, tenons pour acquis que le client est essentiellement une personne, un groupe de personnes ou une entité à laquelle ou auquel on offre ou livre un produit.

Ainsi, le client d'un cégep serait donc la société québécoise à qui on livre un pro-

duit (un diplômé d'études collégiales) qui est lui-même relativement fini (dans le cas d'un diplômé de l'enseignement professionnel) ou non fini (dans le cas d'un diplômé du secteur général). Cette vision des choses n'est pas dépourvue de sens.

Changeons maintenant de niveau et d'objet. Quels sont les clients d'un cours de philosophie? Il y a les clients captifs (les étudiants qui sont obligés de suivre ce cours) et les clients potentiels (ceux qui choisissent ce cours parmi d'autres à titre de cours complémentaire, par exemple).

Et continuez ainsi. Quels sont les clients du service de l'audio-visuel? Du service de la comptabilité? Du secrétariat général? Etc.

Réalisez un tel exercice et je suis convaincu que vous aurez des surprises. Vous trouverez des gens, même des gestionnaires, qui seront incapables de vous identifier clairement leurs clients ou, comme cela m'est arrivé au gouvernement, vous rencontrerez des gens qui prétendent n'avoir qu'un seul client: leur patron. Évidemment, cela facilite l'identification des paramètres des services à la clientèle !

Comment voulez-vous qu'un gestionnaire ait une «approche-client» quand il n'est même pas capable d'identifier ses clients?

Pour compléter ces réflexions sur le service à la clientèle, il faudrait, si nous en avions le temps, que nous tentions de répondre à de nombreuses questions dont les principales pourraient être les suivantes:

«En tant que gestionnaire, quels sont les moyens que je prends ou dont je dispose:

- pour connaître mes clients?
- pour connaître les besoins et les attentes de mes clients?
- pour ajuster mes produits aux attentes de mes clients?
- pour faire connaître mes produits aux clients potentiels?
- pour évaluer le degré de satisfaction de mes clients en regard des produits que je leur livre? .»

Et je vous laisse le soin d'ajouter des questions.

Un sondage récemment effectué auprès des gestionnaires à l'emploi du gouvernement du Québec nous apprend que près des trois quarts des répondants sont d'avis que l'administration publique est trop tournée vers l'application des lois et des règlements et pas assez vers le service aux citoyens. En d'autres termes, les bureaucraties en viennent parfois à perdre de vue que les lois et les règlements sont destinés à servir la population.

Transposé dans un cégep, j'ignore ce qu'un tel sondage donnerait. Je ne serais cependant pas surpris que bon nombre de gestionnaires se verraient alors obligés de répondre qu'enfermés dans la logique institutionnelle, ils consacrent une part importante de leurs énergies à faire tourner la machine sans trop se référer au service à la clientèle.

2. L'ACCROISSEMENT DE LA PRODUCTIVITÉ: PRINCIPALE SOURCE DE DÉVELOPPEMENT

L'accroissement de la productivité est un autre élément essentiel du succès des entreprises performantes. Pour maintenir ou accroître leur part du marché domestique, pour se lancer à la conquête de nouveaux marchés chez elles ou à l'étranger, pour libérer des capitaux nécessaires aux investissements, les entreprises cherchent continuellement à réduire leurs coûts de production, à accroître leur productivité.

Pour elles, cela signifie essentiellement de faire autant avec moins de ressources, de faire plus avec les mêmes ressources et, pour les plus performantes, de faire beaucoup plus avec des ressources égales ou moindres. Elles s'attaquent alors aux trois grands facteurs qui influent sur leurs coûts de production: les matières premières, les processus de production et la main-d'oeuvre. Rien n'est alors considéré comme un acquis intouchable, pas plus les emplois que les équipements et les immeubles acquis à fort prix il y a quelques années seulement.

Et les gestionnaires sont précisément ceux à qui les entreprises font appel pour réaliser ou faire réaliser des études de coûts/bénéfices, des rapports qualité/prix, des recherches sur des matériaux nouveaux, des investigations et des expérimentations sur de nouveaux équipements, etc. Le mot d'ordre est à l'innovation dans toutes les sphères d'activités et dans toutes les dimensions des procédés et des processus de production.

(Dans sa logique simple, mon père appelait cela agrandir la maison par en dedans. Il avait vu son père élever sa famille sans cesse grandissante dans un même carré de maison mais dont la grandeur des pièces variait avec les années: il y avait cinq chambres à coucher dans l'espace autrefois occupé par trois et il y avait souvent trois lits dans un espace qui autrefois n'en contenait qu'un).

C'est sans doute dans une dynamique du même ordre que se retrouvent ou se retrouveront bientôt les gestionnaires du secteur public, à l'instar de leurs collègues du secteur privé. En d'autres termes, la principale source de développement des services à la population ne passera plus principalement par l'ajout de ressources mais bien par une utilisation différente de celles qui existent déjà, tout au moins de celles qui sont fournies par l'État à même le fruit des ponctions effectuées dans les goussets des contribuables.

Déjà, les changements à venir sont inscrits dans les agendas des hommes politiques et sont visibles dans les recommandations menaçantes que les «sages» font peser sur nos têtes. Vous les connaissez bien ces changements puisqu'ils prennent des noms aux sonorités qui choquent l'oreille, la tête et parfois le cœur:

- augmentation ou imposition de droits de scolarité;
- augmentation de la charge de travail des enseignants;
- réduction de l'effectif;
- coupures ou compressions budgétaires;
- rationalisation des dépenses;
- réduction des subventions pour des activités jugées non essentielles;
- etc.

S'il est une dimension de l'action où les ressemblances entre secteurs privé et public se manifestent de plus en plus, c'est bien celui des moyens à prendre pour accroître la productivité. Et il y a toutes les chances que certaines vaches sacrées des gestionnaires et des employés du secteur public soient victimes d'assauts bien avant que les Hindous ne transforment les leurs en steak haché.

Et les gestionnaires du secteur public sont souvent, consciemment ou non, les premiers à fournir aux décideurs les éléments de base dont ils ont besoin pour justifier leurs décisions de mettre en œuvre des moyens nouveaux visant à accroître la productivité. Ainsi, à titre d'exemple, dans le sondage dont je faisais précédemment mention, 83 pour 100 des répondants reconnaissent que le potentiel du personnel n'est pas utilisé à un degré suffisant. De même 87 pour 100 des répondants étaient d'avis qu'il faut donner aux gestionnaires une formation spécifique dans le domaine de la gestion des ressources humaines, reconnaissant ainsi qu'ils se sentent démunis lorsque vient le temps de mettre en œuvre des stratégies qui visent à maximiser l'utilisation de la principale ressource de l'organisation.

Et quand on connaît le pourcentage des budgets qui est consacré aux salaires et aux autres coûts de la main-d'œuvre, on imagine facilement où seront donnés les grands coups dans les années qui viennent.

3. L'ÉVALUATION DES ACTIVITÉS: UN RÉVÉLATEUR ESSENTIEL

Les entreprises du secteur privé, par divers moyens, évaluent continuellement leurs produits et leurs processus de production. Les gestionnaires et les dirigeants de ces entreprises sont constamment à la recherche de données qui leur permettent de répondre à deux grandes questions: Faisons-nous les bonnes choses? Faisons-nous bien les choses?

En d'autres termes, on ne s'interroge pas, dans l'entreprise privée, sur le concept d'évaluation; on ne se demande pas s'il faut évaluer. On a constamment le souci de vérifier la pertinence des produits et leur efficacité, ainsi que l'efficience ou la productivité de l'entreprise. L'entreprise privée se donne les moyens de se révéler à elle-même la vérité de son organisation, de son fonctionnement et de ses coûts. Et les résultats de cette opération-vérité se traduisent dans des actions concrètes qui paraissent draconiennes. La comparaison des résultats de l'entreprise avec ceux d'un concurrent, la comparaison des résultats d'une année avec ceux de la précédente ne sont pas des exercices académiques servant à alimenter des conversations de salons. Elle sont les bases des décisions et constituent le menu privilégié des rapports aux actionnaires.

Je ne m'arrêterai pas à épiloguer sur le chemin que les organisations du secteur public doivent parcourir en ce domaine; le tableau, vous le savez, prendrait les couleurs d'un soir d'automne.

Les gestionnaires de l'administration publique, dans certains cas, ont compris le message. Ainsi, lorsqu'on leur demande d'identifier les principaux obstacles à l'amélioration de l'administration publique, 52 pour cent identifient l'absence de traditions d'évaluation des programmes et des activités. De même, 87 pour 100 de ces mêmes gestionnaires sont d'avis que, dans les moyens à retenir pour rénover l'administration publique, l'évaluation doit être une priorité.

Graduellement, en posant des gestes concrets, de plus en plus de gestionnaires montrent qu'ils ont compris que l'évaluation des programmes et des activités est une fonction essentielle de gestion au même titre que la planification, l'exécution et le contrôle, et que, pour devenir un outil rentable entre leurs mains, l'évaluation doit être conçue comme une fonction permanente, intégrée au processus de gestion et permettant de disposer en temps opportun des informations nécessaires aux divers types de décision qu'on est appelé à prendre sur les activités dans leurs organisations.

En terminant sur ce sujet de l'évaluation, je ne résiste pas à la tentation de vous rappeler quelques passages de la conclusion de l'allocution que prononçait M. Roland Arpin lors de votre colloque de septembre 1984. Il disait alors:

« Opter pour le développement systématique de l'évaluation, c'est faire le choix de viser l'excellence.

Cette démarche par la voie austère suppose, vous en conviendrez, un leadership fort et dynamique, la présence de rapports professionnels faits de détente et de recherche du bien commun, l'enthousiasme

des équipes, l'esprit d'innovation, la définition claire et visible des règles du jeu, la cohésion de l'action et la connaissance par tous des objectifs et des priorités de l'institution. Bref, votre capacité à développer l'évaluation est elle-même un critère de mesure de votre propre capacité d'innover; elle est une mesure de votre leadership.

Ce dont il s'agit, c'est d'un changement de cap et de mentalité dans beaucoup de cas. Nous convaincre, et partager cette conviction avec les professeurs et les étudiants, que l'évaluation procède d'une volonté de justice et d'équité; reconnaître explicitement le mérite individuel en mesurant le degré d'acquisition des connaissances et des habiletés et la qualité de la prestation des services, voilà ce dont il s'agit. Nous sommes donc bien loin d'un certain culte du collectivisme comme il en règne dans nos organisations...

Si l'évaluation fait souvent si peur c'est évidemment parce qu'elle est entourée d'inconnu, mais c'est surtout parce que ses détracteurs y associent insidieusement la répression, la délation, le règlement de comptes et l'inquisition à la petite semaine.

Les cégeps, qui ont notamment pour mission de dénoncer le refus du progrès et de combattre toute forme d'obscurantisme ou de détournement de l'intelligence, ne sauraient accepter de telles objections qui relèvent davantage du monde de la sorcellerie et de l'incantation que de la lumière de l'esprit et de recherche de la vérité...

Pour les collèges du Québec, le développement de l'évaluation est à plusieurs égards la minute de vérité des prochaines années.»

EN GUISE DE CONCLUSION

Du début des années soixante au milieu des années soixante-dix, l'entrepreneurship québécois et le progrès logeaient à l'enseigne de l'État et des instruments que ce dernier se donnait pour moderniser notre société et répondre de façon dynamique aux besoins d'une population qui voulait respirer un air renouvelé.

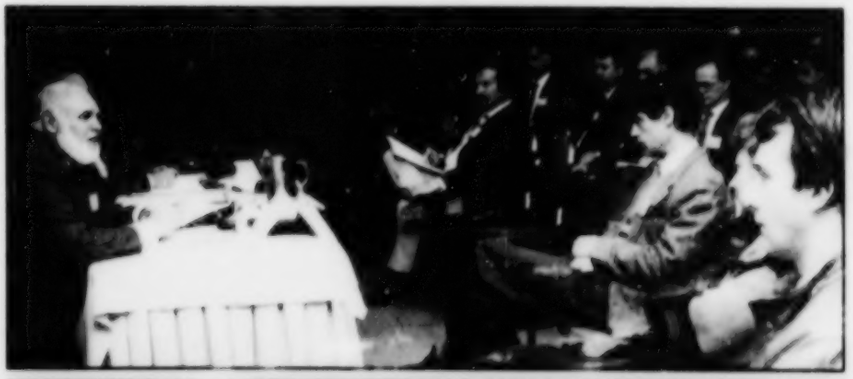
Les gestionnaires d'alors, ceux qui par leur allant et leur savoir-faire, ont rendu possible ce changement profond venaient de tous les horizons, mais surtout des maisons d'enseignement, des milieux intellectuels, des diverses fonctions publiques et des organisations qu'on qualifierait aujourd'hui de para ou de péripubliques. C'est alors avec fierté qu'on se déclarait employé de l'État ou associé à l'une ou l'autre de ses entreprises. Et ils étaient nombreux les gestionnaires du secteur privé qui enviaient leurs collègues du secteur public bénéficiant des moyens de faire quelque chose de valable, de souhaité et dont les résultats positifs étaient déjà évidents.

Le vent a tourné, l'entreprise privée a graduellement trouvé un nouveau dynamisme qui, à plusieurs égards, en fait le nouveau moteur de notre société. Il ne faut pas s'en plaindre, il faut même s'en réjouir et en tirer les meilleurs enseignements.

Nous devons faire en sorte que l'avenir, le plus immédiat possible, s'inscrive dans la perspective d'un nouveau partenariat, dans une plus grande osmose entre les forces vives des deux secteurs.

L'heure n'est pas à l'imitation béate de l'autre, non plus qu'à la réflexion gratuite sur les voies à emprunter pour redonner au secteur public et parapublic son nouvel élan. L'heure est à l'action. C'est sans doute là l'enseignement le plus important que nous pouvons tirer de l'évolution du secteur privé au cours des dernières années.

Le gestionnaire le plus efficace, le plus productif et le plus utile à son organisation sera, pour longtemps encore, non pas celui qui se demandera ce qu'il ferait s'il avait davantage d'autonomie et de ressources, non pas celui qui protégera jalousement son fief, mais bien celui qui passera résolument à l'action à l'aide de ce qu'il possède déjà et qui ne se sentira pas brimé du fait d'avoir à agrandir sa maison par en-dedans.



ATELIER 3

LES COLLÈGES À L'HEURE DE LA CONCURRENCE: LE PROCHAIN DÉFI?

M. ROBERT GOUDREAU
Président-directeur général
Institut Teccart

Monsieur Robert Goudreau est un éducateur au sens profond du terme. Après avoir enseigné l'histoire durant cinq ans dans une polyvalente, il est nommé directeur de l'école secondaire Vanier (1970 à 1981). Entre autres, il y conçoit et implante le système d'apprentissage modulaire individuel (AMI). En 1981, il devient président-directeur général de l'Institut Teccart, collège privé spécialisé dans la formation en électronique. Aujourd'hui, Teccart est actif dans une douzaine de pays de l'Afrique et des Antilles.

Animateur de l'atelier
M. PAUL FILLION
Adjoint au directeur des Services pédagogiques
Cégep Édouard-Montpetit

ATELIER

3

M. Robert Goudreau

Président-directeur général – Institut Teccart

Je tiens tout d'abord à remercier l'Association des cadres et gérants des collèges du Québec de m'avoir invité à vous adresser quelques mots sur un sujet qui me tient particulièrement à coeur: l'administration en éducation et, plus particulièrement, la concurrence comme étant le prochain défi à relever par les cégeps.

Je me sens particulièrement à l'aise pour discuter de cette question puisque, si je suis P.D.G. d'un collège privé depuis cinq ans, j'ai auparavant été directeur pendant onze ans de l'école polyvalente Vanier. Cette institution a la particularité de fonctionner sans cours et sans horaires et la note de passage y est de 80 pour 100. Dans ces différentes tâches, j'ai pu me familiariser avec le fonctionnement des deux réseaux d'enseignement public et privé. Mes propos se situeront beaucoup plus au niveau de mes perceptions personnelles avec rêve d'une élaboration de stratégies, espérant que les quelques réflexions que je soumets sans plus tarder à votre attention vous intéresser.

M. Robert Goudreau

LA CONCURRENCE

La concurrence suscite l'angoisse, la concurrence fait peur, la concurrence est un mauvais mot, surtout dans le secteur public. Celle-ci peut être vue comme une démarche visant à écraser le compétiteur, mais elle peut être également perçue comme l'occasion unique de se surpasser en offrant le meilleur service possible. C'est en ce sens d'ailleurs qu'elle doit être comprise. La concurrence est donc quelque chose qui, selon moi, doit absolument se vivre et se développer dans nos établissements privés. Et, à mon avis, cela peut se vivre également dans les cégeps.

Dans une situation de concurrence, les gens ont habituellement tendance à faire une analyse de marché dans laquelle la clientèle, comparable à un gâteau, est considérée comme quelque chose de statique. Dans ce contexte, la plus grande part du gâteau revient au concurrent possédant le plus gros appétit.

À mon avis, ce n'est pas la bonne façon de voir les choses. Chez Teccart, notre philosophie consiste à développer une clientèle croissante grâce au meilleur produit possible. Dans ce sens-là, il existe des marchés ouverts dans lesquels un accroissement de services de qualité va nécessairement amener un accroissement du marché. Dans cette optique, chez Teccart, nous voyons les cégeps comme des collaborateurs.

Il ne faut pas non plus s'imaginer que la concurrence amène nécessairement la diminution de notre part du gâteau. En effet, l'établissement de plusieurs services de qualité crée en conséquence un dynamisme et une recherche de ces mêmes services qui, par le fait même, accroissent le marché. Nous sommes trop souvent portés à voir le marché, la clientèle, comme étant quelque chose qui arrête de croître le jour où l'on en fait l'analyse. En conséquence, nous développons une attitude d'aller chercher le plus gros morceau de gâteau plutôt que de se voir comme des fabricants qui ont à donner le meilleur produit de façon à ce que la clientèle s'élargisse et revienne pour bénéficier de plus en plus de nos services.

La concurrence, à mon avis, est un élément nécessaire au progrès de toute activité humaine. Cette formule ne doit pas être rejetée, elle doit plutôt être encouragée.

LES CÉGEPS À L'HEURE DE LA CONCURRENCE

Les avantages

Présentement les cégeps publics sont particulièrement avantagés au niveau des ressources. Sans vouloir orienter mon propos sur le fait que ces ressources sont ou

non suffisantes, j'aimerais simplement établir quelques comparaisons qui démontrent clairement que, de fait, vous possédez beaucoup plus de ressources que le secteur privé.

Pour ce faire, permettez-moi de comparer l'Institut Teccart aux cégeps qui donnent le même programme que lui. De par la loi, si on se compare au domaine public, il nous est impossible d'aller recueillir plus de 82 pour 100 de la somme affectée aux cégeps pour les subventions et les frais de scolarité. Il y a donc chez nous annuellement un manque à gagner de l'ordre de près de 1 000$ par élève. De plus, si certaines subventions nous sont accessibles, plusieurs ne le sont pas et un nombre significatif de mesures financières applicables aux cégeps publics ne le sont pas dans les maisons d'enseignement privées. Enfin, les bâtisses et les équipements, qu'il s'agisse de travaux d'agrandissement ou d'achats de matériel par les laboratoires, sont entièrement à notre charge.

Comme autre avantage, il faut mentionner que plusieurs politiques et règlements sont appliqués de façon discriminatoire à l'encontre du secteur privé. C'est le cas en particulier du domaine de la formation en industrie où, lors d'attributions de contrats, l'application des règlements donne priorité au secteur public non pas à qualité égale mais à existence locale.

Ainsi, même si mon produit est de qualité supérieure, je n'aurai pas le contrat si un cégep, installé sur le territoire en question, offre le même cours.

Les inconvénients

Si les institutions publiques sont favorisées au niveau financier, il existerait, selon mon expérience personnelle, un certain nombre d'inconvénients reliés à la structure publique. De deux ordres – structure de gestion et imposition – ces inconvénients s'opposent très souvent à toute volonté de concurrence.

La structure de gestion

Au niveau des institutions publiques et particulièrement dans une situation de concurrence, la structure de gestion engendre un certain nombre de difficultés qui réduisent l'efficacité de l'ensemble. Le nombre d'intervenants alourdit souvent le système et lui enlève sa souplesse, et sa vitesse de décision et d'exécution. Cette lourdeur administrative découle d'un certain nombre de principes qui régissent le secteur public. Je crois que, très souvent dans le milieu, nous sommes plus portés à partager les responsabilités qu'à les déléguer. Cela entraîne fréquemment la mise sur pied d'un certain nombre de comités où, très souvent, plusieurs personnes prennent des décisions sans pour autant posséder les trois conditions fondamentales à cette prise de décision, soit la compétence, la connaissance de la situation ponctuelle et l'intérêt à l'objectif poursuivi. Ces mêmes personnes, qui se retrouvent ainsi à un palier plus large de décision sans avoir les qualités précitées, ne disposent pas non plus, au fil de leurs activités quotidiennes, de la liberté nécessaire pour prendre des décisions de bien moindre envergure mais où elles ont, cette fois, toutes les qualités requises. Il s'ensuit donc une insatisfaction double. D'un côté, les membres des comités sont incapables de participer à l'application des décisions et ,de l'autre, il leur est impossible d'assumer des responsabilités qui, non seulement sont à leur niveau, mais qui en plus augmenteraient grandement leur efficacité. Les nombreux paliers de décision, la composition des comités et l'absence de délégation se traduisent donc par un manque d'autonomie tant collectif qu'individuel.

L'imposition

L'imposition, quant à elle, viendrait souvent de ce que j'appellerais l'uniformisation par les textes, soit les politiques et règles émises par le gouvernement, les règles internes ou de gestion du conseil d'administration du cégep, la convention collective, etc.

Dans pareil contexte, les gestionnaires en viennent tout naturellement à mettre l'accent sur les moyens plutôt que sur les résultats parce que l'uniformisation ne peut se faire que par les moyens. En effet, personne se s'attendrait à uniformiser sur un résultat du genre «le bonheur de l'élève». Dans ce but, on imposerait plutôt le moyen suivant: «vous allez avoir un comité d'élèves». Uniformiser signifie en plus appliquer à tel endroit, sans avoir étudié la question à fond, un moyen qui a donné de bons résultats ailleurs. Cette tendance se développe de plus en plus.

De plus, comme résultat, il y a tout le facteur que je qualifierais d'imposé. Le nombre de règlements, de politiques, de même que les champs toujours de plus en plus vastes et en même temps spécifiques que couvrent les conventions collectives font en sorte de développer une réalité qui se traduit par une administration en fonction des règles et des articles plutôt qu'en fonction des objectifs. Très souvent d'ailleurs, tous ces textes d'uniformisation le sont sur les moyens à prendre et rarement sur les résultats à atteindre.

POUR FAIRE FACE À LA CONCURRENCE

À défaut d'être des gens de solutions, je pense que nous sommes devenus des

ATELIER
3

gens de priorités. En effet, dans le secteur public, nous avons souvent le sentiment d'administrer ce qui nous vient d'en haut. On ne se questionne pas sur l'existence même d'une solution, on ne cherche pas non plus la meilleure solution disponible, ni la meilleure façon de l'appliquer. Mais après vérification, si l'on se rend compte qu'il n'existe pas de moyens nous permettant de tout appliquer, on établit alors des priorités. De fait, le résultat est souvent un choix et non un engagement. On administre pour éviter l'erreur, on ne vise pas le progrès. Pourtant, le résultat ou l'objectif premier, c'est l'étudiant, pas le formulaire.

En examinant le cadre de fonctionnement des collèges publics, on constate que les décisions se prennent à partir de priorités. On est donc rendu au point où on ne se préoccupe plus guère de l'étudiant. Il s'agit pourtant de notre raison d'être. Notre objectif devrait donc être de donner à celui-ci la meilleure formation possible. Combien de fois s'interroge-t-on sur ses besoins, ses objectifs et les variables dans lesquelles il évolue?

À la polyvalente Vanier, il nous a fallu enfreindre plusieurs règles pour réussir à donner ce qui nous semblait être la meilleure éducation possible aux élèves. Lors de discussions et au moment de prendre des décisions, l'étudiant était toujours le critère final.

Dans le domaine de l'éducation, nous devons absolument mieux nous préoccuper de la qualité en faisant intervenir notre capacité d'adaptation dans chaque situation. En effet, seule une bonne compréhension des différences de chacun et une action «sur mesure» peuvent satisfaire le client, qu'il soit étudiant, adulte ou corporatif. Il faut donc définitivement axer nos actions sur les résultats beaucoup plus que sur les moyens.

Rénald Legendre soutenait qu'il était grand temps de passer de la démocratisation quantitative à la démocratisation qualitative de l'enseignement. Par là, il souhaitait que chaque citoyen ait non seulement accès à l'éducation mais également accès au succès en éducation.

Mais je pense que nous sommes loin du compte. Combien sommes-nous à nous préoccuper réellement d'amener progressivement un plus grand pourcentage d'élèves à réussir leurs études? Combien sommes-nous à chercher les meilleurs moyens pour atteindre cet objectif?

La seule réponse à la concurrence, c'est la qualité. Celle-ci ne doit pas s'identifier aux moyens mis en oeuvre mais bien à l'excellence des résultats. Notre futur client ne cherche pas à savoir combien nous coûte tel ou tel équipement, ni quelles sont les qualifications de notre personnel. Ce qui le préoccupe, c'est de savoir s'il réussira l'étape subséquente de sa vie à partir de la formation qu'il aura reçue chez nous.

ACQUÉRIR L'AUTONOMIE

Par la nature même du secteur public, par sa mission et son histoire, il est difficile pour une maison d'enseignement d'atteindre cet objectif qu'est l'autonomie. Mais je crois qu'il faut persévérer parce que cela me semble réalisable. Il faut pouvoir démontrer que celui ou celle qui assume une responsabilité est en même temps la personne qui possède à la fois la compétence, la connaissance du milieu et l'intérêt à l'objectif poursuivi. Chez nous, lorsqu'un employeur décèle une faiblesse dans la formation de nos diplômés, ce sont les professeurs qui corrigent les problèmes.

Pour acquérir davantage d'autonomie, il faut, je crois, que les cégeps allègent leur fardeau d'excuses possibles. Par là, j'entends que c'est au milieu à prendre les décisions qui façonneront une structure qui lui permettra d'explorer de nouvelles solutions, en permettant à chaque collège d'appliquer ses formules au niveau méthodologique dans le but d'obtenir les meilleurs résultats. Chez Teccart, depuis cinq ans, la clientèle a doublé et le chiffre d'affaires a plus que quadruplé parce que notre produit s'adapte sans cesse aux besoins étudiants et corporatifs.

La clé du succès qu'est l'autonomie se gagne pouce par pouce. Dans un deuxième temps, les collèges devront partager les mêmes objectifs d'excellence. En effet, mieux vaut une bonne idée que tout le monde applique qu'une idée géniale que personne ne retient.

Pour acquérir l'autonomie, il faut aussi insuffler un dynamisme humain qui sera imparfait par sa nature mais qui favorisera la progression des idées. La volonté de réussir partant du respect de ce que l'on est et de ce que l'on fait, tout milieu qui veut se développer se devra de profiter au maximum des ressources humaines qui agissent en son sein. Le rôle de l'administrateur sera d'abord de favoriser l'intégration de ces ressources dans la poursuite d'objectifs communs.

ATELIER 4

LA MISE EN MARCHÉ DES COLLÈGES ET DE LEURS DIPLÔMÉS, UNE NÉCESSITÉ?

M. JEAN LEMAY
Vice-président directeur général
Cossette Communication-Marketing

Les activités professionnelles de monsieur Jean Lemay se concentrent dans les domaines des communications, des relations publiques et de la publicité. Celui-ci a successivement été journaliste, propriétaire d'un hebdomadaire, directeur des communications à l'Association canadienne d'éducation de langue française et attaché de presse de deux ministres. Depuis une dizaine d'années, il a été successivement administrateur publicitaire, directeur des relations publiques, directeur général et vice-président chez Cossette Communication-Marketing, une firme québécoise œuvrant à l'échelle du Canada.

M. André Bolduc
Rédacteur en chef
Revue Forces

Économiste de formation, monsieur André Bolduc a œuvré dans deux organisations clés lors de la Révolution tranquille, avant de passer à Hydro-Québec (1964 à 1969 et 1975 à 1984) et à la Régie de l'assurance-maladie du Québec (1972 à 1975). Éditeur durant plusieurs années, il est maintenant rédacteur en chef de la revue Forces. À ce titre, monsieur Bolduc est donc un analyste et un diffuseur d'idées.

Animateur de l'atelier
M. PIERRE IMBEAU
Coordonnateur à l'Éducation des adultes
Cégep Bois-de-Boulogne

ATELIER

4

10

M. Jean Lemay

Vice-président directeur général – Cossette Communication-Marketing

J'aurais mauvaise grâce, en tant que spécialiste du marketing et des communications, de vous dire que vous n'avez pas besoin de mise en marché. J'aurais plutôt envie de vous dire que se poser la question en 1986, c'est exprimer une prise de conscience d'une réalité qui préoccupe de plus en plus les maisons d'enseignement.

En effet, je vous rappellerai que le Business Week de mars dernier consacrait une dizaine de pages, en plus de sa page couverture, au problème, pour les écoles d'administration aux État-Unis, de la nécessité de se doter d'une stratégie de marketing. Et on y signalait que la très prestigieuse Harvard School of Business avait retenu les services d'une importante agence de communications de New York. Il s'agit là d'un phénomène qui aurait été impensable il y a quelques années à peine.

Mais rassurez-vous, je n'ai pas l'intention de vous convaincre d'avoir recours à une agence pour atteindre les buts que vous poursuivez. Il y a des moyens simples qu'il faut savoir utiliser.

M. Jean Lemay

Que les collèges aient démontré jusqu'à ce jour un peu de réserve face à ce besoin de marketing s'explique assez bien. Vous aviez une clientèle en croissance, vous aviez un marché quasi protégé, vous étiez jeunes et pleins d'avenir.

Mais les règles du jeu commencent à changer. Les collèges auront bientôt vingt ans. Vous n'êtes plus des enfants en pleine croissance mais plutôt de jeunes adultes confrontés à des problèmes délicats.

Mais, comme nous l'enseigne la science du marketing, avant de proposer quelque solution que ce soit, essayons d'abord de tracer un portrait juste de la réalité et des problèmes qui vous préoccupent.

L'ANALYSE DE LA SITUATION

Selon l'information disponible, les problèmes des collèges seraient de plusieurs ordres.

Le premier est d'ordre démographique, soit la stabilisation des effectifs prévus, pour les vingt prochaines années, à quelque 157 000 élèves. Il ne s'agit donc pas d'un marché en croissance.

Le second est d'ordre financier, soit la décroissance financière. Le récent Rapport Gobeil stipule en effet que les coûts du système d'enseignement devront davantage refléter les services offerts, et que les déficits devront être comblés par les collèges eux-mêmes.

Le troisième est la forte concurrence que se livreront les collèges, d'une part entre eux et, d'autre part, avec les centres privés de formation. Les résultats seront lourds de conséquences pour les perdants.

Le quatrième en est un de qualité. Le Rapport Gobeil s'interroge sur la qualité de l'enseignement que dispensent les collèges publics. À ce propos, on ne cesse de dire que les jeunes ne savent ni lire, ni penser.

Le cinquième est le taux inquiétant d'abandon. On parle d'une moyenne de 40 pour 100 d'élèves qui ne complètent pas leur cours collégial.

Le sixième en est un d'image, et ce, à un double niveau. Premièrement, pour la population en général qui ne s'intéresse pas aux collèges, les cégeps sont tous des institutions identiques véhiculant une image assez mauvaise d'eux-mêmes. Deuxièmement, pour les élèves qui connaissent mieux le système, les cégeps constituent leurs derniers choix.

Voilà réunis tous les ingrédients de base pour obtenir une mise en marché difficile. Si on tentait une comparaison avec l'entreprise privée, on aurait une image à peu près semblable à celle-ci: 40 pour 100 de votre produit est défectueux (les abandons scolaires); pour produire le 60 pour 100 qui reste, la durée moyenne de production est en

hausse (la durée moyenne des études pour obtenir un diplôme augmente), l'image de votre entreprise est attaquée par vos bailleurs de fonds (le gouvernement) et par le milieu ou vous êtes implanté.

Pourtant, il se fait des choses extraordinaires dans les collèges. Vos élèves gagnent des concours nationaux, les jeunes qui en sortent sont motivés et déterminés. Pour faire une bonne mise en marché, il est donc nécessaire, non seulement de contrer ces fausses images, mais surtout de développer et de faire connaître le produit que vous offrez.

LE PRODUIT QUE VOUS OFFREZ

Les objectifs poursuivis

Pourquoi vouloir mettre en marché les collèges? En marketing, il ne suffit plus de vouloir vendre, encore faut-il avoir un produit à vendre. Que veulent vendre les collèges? Quels sont les objectifs poursuivis?

- une image de marque plus positive pour l'ensemble des collèges?
- la façon dont chacun d'entre vous pourrez organiser la guerre du recrutement?
- la recherche de la spécificité de chacun d'entre vous?

Y a-t-il des caractéristiques bien identifiables que chacun des collèges pourrait mettre de l'avant? Une culture particulière? Des activités spécifiques?

Dans quelle mesure le choix du collège se fait-il uniquement par la proximité de la résidence?

Le positionnement

En marketing, le positionnement du produit à mettre en marché est une démarche essentielle à réaliser. Toute institution, tout organisme qui veut se faire connaître doit d'abord définir sa position par rapport à son environnement. Lorsque la Croix-Rouge fait ses campagnes de financement, elle doit aussi positionner son produit par rapport à celui des autres entreprises de charité qui font appel à la générosité du public.

Si un collège réussit à positionner son enseignement comme étant celui qui forme les meilleurs élèves dans un champ donné, les entreprises vont s'y adresser pour y recruter des employés. Les meilleurs professeurs voudront y enseigner. Et les meilleurs élèves essayeront de s'y faire admettre.

Pour positionner son produit, le collège doit arrêter certains choix. Prépare-t-il davantage les jeunes en fonction du marché du travail ou de l'université?

Le produit que vous offrez sur le marché est-il de qualité? Pourquoi un taux d'échec aussi élevé? Le cégep doit-il repenser le type de formation qu'il dispense en fonction des besoins de sa clientèle? Doit-il repenser sa pédagogie pour conserver le même type de formation et mieux l'adapter à sa clientèle?

Quelle est la part de responsabilité des collèges dans la dégradation de la qualité de l'éducation que l'on perçoit partout?

Le renouvellement du produit: Harvard a été obligée de se redéfinir alors qu'elle était la première «business school» aux États-Unis. Cette institution a repensé la façon dont elle formait ses étudiants alors qu'elle était en pleine expansion. Mais elle voyait aussi venir la concurrence.

Vous seul pouvez définir le produit que vous voulez mettre sur le marché. Vous détenez de plus collectivement la solution à une des préoccupations les plus présentes chez les jeunes: une solution au chômage et des gages d'avenir intéressants.

LA CLIENTÈLE

Le choix de la clientèle

En marketing, l'étape suivante est la définition de votre clientèle. Qui voulez-vous rejoindre dans un premier temps?

- les élèves en général pour qu'ils choisissent de poursuivre leurs études au collège?
- des élèves en particulier pour qu'ils choisissent un collège plutôt qu'un autre?
- les élèves qui ont tendance à décrocher pour qu'ils se raccrochent?
- le grand public pour qu'il ait une meilleure image des collèges?
- le gouvernement pour qu'il ne sabre pas trop dans vos budgets?

La stratégie de mise en marché sera différente dans chacun des cas.

La connaissance de la clientèle

Quelle que soit la clientèle choisie, il faut ensuite apprendre à la connaître si on veut lui parler un langage qu'elle comprendra.

Que savons-nous aujourd'hui des jeunes, de leurs façons de penser, de croire et d'apprendre?

Comment les jeunes perçoivent-ils l'autorité, l'école, les valeurs sociales? Dans quelle mesure, dans la mise en marché, utilise-t-on ces valeurs des jeunes?

Une enquête réalisée en 1984 auprès des 13-17 ans nous apprenait que Fernand Gignac (probablement déguisé en M. Moineau) avait plus de popularité que Normand Brathwaite!

Une autre enquête faite par la maison Goldfarb auprès des 18-20 ans nous apprenait que leurs valeurs, buts et aspirations se présentaient, par ordre d'importance, de la façon suivante: patriotisme, redistribution de

la richesse, éducation postsecondaire, leadership individuel, respect de l'autorité et éthique du travail. Toutes ces valeurs étaient considérées comme importantes par plus de 65 pour 100 des personnes interrogées. Nous sommes loin de l'image de la jeunesse révolutionnaire.

Les actionnaires

À quel moment les collèges se préoccupent-ils de leurs actionnaires? On les oublie souvent ceux-là. Ce sont les contribuables qui sont les actionnaires directs des collèges. Ce sont eux qui paient de leur poche le coût de l'éducation.

Certes, on a tendance à considérer les usagers comme la clientèle première d'une organisation. Mais les usagers ne sont là que parce qu'il y a des contribuables derrière. Dans l'entreprise privée, on n'oublie jamais que si les actionnaires n'étaient pas là, les usagers n'existeraient même pas.

Par le marketing, il faut apprendre à bien connaître votre clientèle. C'est pour elle que vous vivez. Il faut savoir lui donner en même temps ce dont elle a besoin et ce qu'elle désire.

LA RESPONSABILITÉ SOCIALE

Si IBM, General Motors et Procter and Gamble ont décidé, parmi tant d'autres compagnies, de liquider leurs affaires en Afrique du Sud, ce n'est pas parce que ce n'était plus rentable économiquement pour eux, mais plutôt parce que socialement le coût en était trop élevé.

Le collège est-il un partenaire social actif? Que fait-il quand ses élèves sortent dans la rue pour protester contre la hausse des frais de scolarité? Que fait-il lorsque de grands débats sociaux animent la vie politique? Comment participe-t-il à la vie culturelle de la société sans participer à celle de son propre milieu?

Toutes les grandes corporations se donnent une image corporative forte. Les collèges gèrent cette année près d'un milliard de dollars. On peut les considérer comme de grandes corporations de services.

Le collège n'est pas une entreprise de services. Il faut qu'il se justifie auprès de la communauté qui l'accueille. Le collège a une mission sociale à jouer auprès des jeunes et de toute la collectivité.

La gestion des collèges ne peut être uniquement comptable et pédagogique. Elle doit être aussi sociale et dynamique. Et toute stratégie de mise en marché doit inclure cette dimension.

Vous devez donner de vous-mêmes une image positive dans la communauté. Si vous n'êtes qu'une espèce de gare de triage pour l'environnement social, le collège n'aura pas un poids politique bien important. Et lorsque viendra le temps de demander la contribution de l'entreprise privée ou des fonds supplémentaires au gouvernement, cette image jouera en votre défaveur.

LES STRATÉGIES À POURSUIVRE

Pour réussir dans quelque entreprise que ce soit, dit le *Livre des gagnants** il faut trois conditions:
- l'innovation;
- le positionnement;
- le prix de la qualité (ne pas faciliter les choses aux gens pour rien).

Il vous appartient, et à vous seuls, de remplir ces trois conditions. Pour augmenter votre clientèle, vous seuls pouvez faire en sorte que les élèves passent en plus grand nombre du secondaire au collégial et y persévèrent.

Il vous faut d'abord faire un minimum de réflexion sur votre produit et affirmer bien haut votre volonté de le positionner.

Ce que la science du marketing peut vous donner, c'est un certain nombre de règles du jeu qui sont le b a ba de la mise en marché.
- Ne jamais annoncer une marchandise qu'on ne peut livrer. Les tricheurs et les mauvais joueurs ne peuvent espérer recueillir des bénéfices à moyen ou à long terme. Et l'effet boomerang est désastreux;
- Ne pas tenter de rejoindre nécessairement les jeunes par la publicité. Les jeunes constituent un marché extrêmement convoité par la publicité. Ce serait, sans garantie de succès, ajouter au tapage publicitaire qui s'adresse à eux;
- La communication ne peut tout faire. Cependant, bien dosée et bien jumelée aux autres éléments, elle peut accomplir beaucoup de choses;
- Rien ne remplace un travail de réflexion, d'organisation et de réalisation accompli par une équipe sérieuse. Surtout pas l'improvisation;
- Il est toujours possible d'en avoir pour son argent. Loto-Québec est la seule entreprise qui profite systématiquement des jeux de hasard;
- Le temps fait bien les choses en autant qu'il soit mis à contribution à bon escient;
- La façon miraculeuse de s'adresser aux jeunes et d'espérer un succès garanti auprès de ceux-ci n'existe pas.

En terminant, j'aimerais vous livrer un certain nombre de conseils pratiques sur la communication.

---

* *Carter Henderson, éditorialiste au Wall Street Journal et membre du Conseil d'administration d'IBM.*

- Ne pas essayer de tout faire au même moment; éviter la dilution de l'impact;
- Identifier les priorités, les classer et les réaliser par ordre d'importance en s'assurant que la première sera bien complétée avant de s'attaquer à la deuxième (patience nécessaire);
- Identifier clairement le ou les groupes-cibles et adapter la communication en fonction du choix effectué;
- Permettre à un plan de communication de se réaliser à l'intérieur d'échéanciers à moyen terme;
- Procéder à l'allocation des ressources budgétaires en respectant les priorités;
- Éviter les «trappes à annonceurs» (comme les cahiers spéciaux) à moins de pouvoir garantir la supériorité de sa communication sur l'ensemble;
- Distinguer correctement ses besoins d'informations de ses besoins publicitaires et entreprendre sa production selon ceux-ci;
- Ne pas avoir peur des nouveaux médias qui permettraient de sortir des sentiers battus (marketing direct, médias électroniques, etc.);
- Développer une proposition unique de vente, une image, une signature, un traitement permettant une identification rapide et facile;
- Ne pas essayer de copier son concurrent car il en résulte habituellement un gain net de communication pour ce dernier;
- Faire une analyse honnête de son produit, du marché, de sa situation à l'intérieur de celui-ci et concevoir un plan d'action reflétant la réalité et les objectifs visés;
- Ne pas avoir peur de trop investir. Les problèmes surgissent plutôt lorsque l'investissement est insuffisant;
- Ne pas croire que la publicité est la solution à tous les maux. La communication n'est qu'une des quatre variables du «marketing mix»;
- Aspirer à réaliser une communication digne des grands annonceurs est plus rentable que s'identifier à plus petit que soi;
- Être persévérant dans sa démarche: éviter la mode du jour;
- Prendre conscience de la démarche publicitaire à l'intérieur d'un environnement commercial;
- Faire bon usage des ressources disponibles en consultation;
- Reprendre l'ensemble des outils à sa disposition: la publicité n'est qu'une des disciplines de la communication;
- Identifier les bénéfices à court, moyen et long terme pour chacune des clientèles;
- Ne pas avoir peur de se tromper: un des objectifs est malgré tout de se faire remarquer; il faut se rappeler qu'il n'existe pas de solution parfaite et unique à chacun des problèmes.

En guise de conclusion, j'aimerais vous rappeler que la mise en marché est plus qu'une nécessité, c'est une question de survie. Il y a vingt ans, les collèges classiques se sont transformés en cégeps. Ce que seront les cégeps dans vingt ans dépendra de votre façon d'améliorer votre produit et de bien le faire connaître. Chose certaine, avec une bonne image, vos diplômés n'auront aucun problème à se placer. Je terminerai avec une autre référence au Harvard Business School. La réputation de cet établissement est telle que certaines entreprises n'offrent plus d'emplois à ses finissants car elles savent que leur plancher salarial est en deçà de ce que ces finissants pourront trouver ailleurs. La qualité paie autant que la bonne mise en marché. Mais dans les deux cas, rien ne pourra remplacer votre propre réflexion, votre propre introspection de vos activités. En somme, comme on le dit souvent à nos clients, avant de penser faire de la communication, commencez par bien faire vos devoirs. C'est-à-dire, faites d'abord une réflexion personnelle avant de faire appel à nous.

ATELIER

4

11

M. André Bolduc

Rédacteur en chef – Revue Forces

Tout d'abord, je dois dire comme monsieur Grou que, jusqu'à tout récemment, j'ignorais à peu près tout des cégeps et que j'avais beaucoup de préjugés. Mais la réflexion que j'ai faite depuis un mois et demi a été pour moi une espèce de découverte. Je me suis rendu compte que dans l'espace de vingt ans après la Commission Parent, des institutions qui s'appellent les cégeps, des institutions publiques, ont réussi à se donner une véritable personnalité. En effet, mes fils qui étudient au niveau collégial ne parlent pas des cégeps en général, mais bien du Cégep Bois-de-Boulogne ou du Cégep Maisonneuve. Chacun me semble s'être donné des champs d'intervention qui lui sont reconnus comme étant des zones de compétence. Que les cégeps aient également développé en parallèle des services de cours aux adultes qui drainent une population considérable, environ cent mille étudiants dans les cours du soir, cela me dit que quand même le chemin parcouru par les cégeps est considérable. Et ceci à l'intérieur d'un système public. Ce qui reste à voir, c'est à quel point ce développement parallèle s'est fait au détriment de la mission première des cégeps.

M. André Bolduc

À votre question: «La mise en marché des collèges et de leurs diplômés, une nécessité?», je me sens très peu habilité à y répondre. À la première partie de la question, c'est-à-dire la mise en marché des collèges, je pense que cela exige une connaissance très intime du milieu et je crois que l'exposé de monsieur Lemay s'attaquera davantage à l'aspect d'une démarche, c'est-à-dire de quelle façon – et il n'y a que vous pour faire cette démarche-là – vous pouvez arriver à positionner les collèges et quels moyens utiliser pour y parvenir.

Je voudrais cependant, avant de vous parler d'une expérience que je connais un peu plus, celle d'Hydro-Québec, aborder la question de la mise en marché des diplômés. Je le fais beaucoup plus comme parent concerné par l'avenir de mes fils qui se demandent, comme bien d'autres, s'ils auront du travail en sortant du cégep. À travers les lectures que j'ai faites, j'ai constaté, ce qui n'est pas mauvais en soi, que chacun des cégeps semble vouloir se donner un service de placement. J'ai même lu que c'était pour les cégeps un nouvel outil servant à se démarquer les uns des autres.

Je me permets certaines remarques là-dessus. Il me semble qu'à première vue de telles démarches vont déboucher sur une dilapidation d'efforts et de ressources peu justifiable. Cette approche, le chacun pour soi en l'occurrence, me semble servir beaucoup plus les intérêts, satisfaire l'ego des institutions les unes par rapport aux autres que de véritablement répondre aux besoins des étudiants et des étudiantes. Il me semble aussi que si vous respectez très bien à l'entrée un principe d'égalité des chances pour tous, il devrait, je crois, en être de même à la sortie, c'est-à-dire que il n'y ait pas de situation privilégiée au point de vue du placement pour certains groupes. En plus, cela me semble être une démarche très peu adaptée aux caractéristiques du marché que vous devez attaquer sur le plan des emplois créés. Le marché traditionnel des bons emplois de la fonction publique et des grandes entreprises s'est singulièrement rétréci pour ne pas dire tari. Ces entreprises devant elles-mêmes rationaliser leurs activités et donc recycler dans bien des cas leur propre main-d'œuvre, vous devez donc vous adresser à un marché beaucoup plus diffus, c'est-à-dire le marché de la PME qui crée, semble-t-il, de 50 à 70 pour 100 des nouveaux emplois depuis quelques années. Si j'étais président d'une PME, je peux vous garantir qu'au bout du troisième coup de téléphone je dirais: «Halte-là, il y a quelque chose qui ne va pas!» parce que, au niveau de ces entreprises, c'est à ce niveau bien souvent que va jouer l'embauche.

La guerre du placement, si vous vous dirigez vers ça, m'apparaît une très mauvai-

se transposition d'un modèle privé pour résoudre les problèmes de l'emploi des diplômés. Ça me semble être une solution de facilité, c'est un ministère de la Pluie en cas de sécheresse.

Je n'ai pas de solution miracle à vous proposer. Vous pourriez toujours créer une équipe-choc qui vous constituerait des banques d'emplois potentiels mises à la disposition des candidats par groupes de citoyens. Je pense que ça serait beaucoup plus rentable vis-à-vis des étudiants et plus conforme aux caractéristiques du marché que vous avez à développer, à mieux connaître et à attaquer.

Il me semble que la réalité première des cégeps en matière de placement des étudiants, c'est de concentrer les efforts au niveau de la qualité des candidats qui seront sur le marché du travail dans deux ou trois ans. C'est encore la meilleure garantie pour l'étudiant. En fait, le problème du placement qui, en conjoncture, est sûrement très grave, devrait être abordé dans la perspective suivante, c'est-à-dire que vos objectifs en cette matière seront atteints lorsque vous pourrez mettre la clé dans la porte d'un soi-disant «service de placement». Bien sûr, il restera toujours des besoins ponctuels à satisfaire dans chacun des cégeps, mais fondamentalement vos objectifs seront atteints. Et à ce compte-là, en retournant à l'objectif de la Commission Parent qui était d'amener les étudiants à la maturité et à une autonomie suffisante, je pense que si la qualité de votre produit est là, il devrait en découler éventuellement beaucoup plus de facilité pour trouver des débouchés sur le marché du travail. Ce sont là quelques remarques que je me suis faites à la lecture de vos documents sur la question de la mise en marché des diplômés.

Pour ce qui est de la question de l'image de l'entreprise, je me sens encore une fois très peu habilité à parler des cégeps. Je dirais, comme monsieur Grou, qu'il existe des préjugés tenaces qui, malgré une action que vous pourrez mener, vont être très difficiles à déraciner. Cela dit, celui de mes fils qui est au Collège Maisonneuve est tout à fait enthousiasmé; il me parle des possibilités que lui offrent les cégeps, etc. Alors je me dis que, quand même, les cégeps ont drôlement évolué depuis dix ou quinze ans.

En parallèle ou en comparaison, je voudrais maintenant vous brosser très rapidement un tableau de l'évolution de l'Hydro-Québec, laquelle est très liée au fond à toute l'évolution du Québec depuis au moins une quarantaine d'années.

Lorsqu'il a créé Hydro-Québec en 1944, malgré la contestation de la presse de langue anglaise et des milieux d'affaires qui voyaient là une intervention indue de l'État, le législateur, dans sa grande sagesse, a été fort avisé de confier un mandat clair à la nouvelle entreprise, tout en accompagnant celui-ci de ressources financières suffisantes pour pouvoir mener à bien ledit mandat. Le but visé par le mandat était fort simple: répondre aux besoins en électricité des citoyens de cette province aux taux les plus bas compatibles avec une saine administration financière. De 1944 à 1979, Hydro-Québec, sans jamais avoir recours à l'État, a pu mener à bien tout son développement, et quel développement! Un taux de croissance de la demande de 7 à 8 pour 100 par année, donc un doublement des besoins à tous les dix ans et même un peu moins, ce qui fait qu'Hydro-Québec a dû constamment augmenter ses capacités de production pour répondre à cette demande. À l'actionnaire qui en venait à être suffisamment agacé pour en avoir marre, les responsables d'Hydro-Québec se retranchaient derrière leur mandat en disant: vous voyez, l'arithmétique est là, il faut répondre aux besoins, donc les projets qu'on vous présente sont les plus économiques. Le législateur, lui, avait très peu de prise sur Hydro-Québec. Ce qui a été sa force, un mandat très très fort, va devenir, dans les années soixante-dix, son talon d'Achille. C'était devenu tellement caricatural que chaque fois que la société d'État se présentait en commission parlementaire, on disait: ça y est, il a réussi avec des camions et une batterie d'experts. Du côté gouvernemental, il n'y avait pas encore de ministère de l'Énergie, même à l'époque; il y avait donc très peu de possibilités d'influencer les choix d'Hydro-Québec. Cela finit par devenir agaçant pour un actionnaire.

Et toute cette croissance a créé un bouillon de culture assez exceptionnel, c'est-à-dire que de réalisation technique en réalisation technique, on renforçait davantage notre image de bâtisseur, l'image d'une entreprise axée depuis trente-cinq ans sur les grandes réalisations. Ajoutez à cela tout le renforcement qu'a pu signifier la nationalisation de 1963, le fait qu'Hydro-Québec ait dû intégrer, ce qui a été une opération absolument fantastique, huit ou dix distributeurs privés et quarante-cinq coopératives d'électricité, qu'elle a créé l'IREQ, l'Institut de recherche, qu'elle a joué un rôle sur le plan international, tout cela a renforcé son image; on l'a appelée de tous les noms, le Colosse en marche, Le Navire Amiral. Une firme américaine a même dit: «C'est la première entreprise d'électricité au monde.» C'était peut-être un peu exagéré, reste que ça crée une image.

Arrive, dans ce contexte, le premier choc pétrolier de 1973 que personne n'a pris au sérieux. Les pays de l'OPEP avaient décidé d'augmenter le prix de leur baril de pétrole de deux à quatre dollars, et on a dit:

«C'est une saute d'humeur, ça va passer.» Aucun analyste ni aucune entreprise nord-américaine ou occidentale n'a vraiment pris au sérieux ce premier coup de semonce de l'OPEP. Et puis, le prix du baril continua à monter graduellement et insidieusement jusqu'en 1979. Il ne s'agissait plus alors d'un coup de semonce. À nouveau l'OPEP doublait le prix du baril de pétrole mais là on passait de huit à seize ou de dix à vingt dollars le baril. Mais encore une fois, la réaction d'à peu près toute les entreprises, y compris d'Hydro-Québec, a été qu'on ne voulait pas croire que ça aurait des répercussions comme celles que cela a effectivement eu. En l'espace de deux à trois ans et suite aux décisions des consommateurs, le taux de croissance de la demande était d'au plus de 5 à 6 pour 100. Non seulement il avait diminué, mais on était arrivé, avec les effets de la crise économique de 1981-1982, à une décroissance. Entre-temps, Hydro-Québec avait mis de l'avant un projet contesté au départ et aussi par la suite sur bien des égards, celui de la Baie-James. Mais ayant prévu ce projet pour répondre à des besoins «X», la demande s'était avérée résolument beaucoup plus basse et on se retrouvait avec des surplus énormes au début des années quatre-vingt, surplus qu'on anticipait ne pas pouvoir vraiment écouler avant 1992.

Il y a eu beaucoup de tiraillements à l'intérieur de la boîte en 1979 et 1980 pour simplement accepter l'idée de la décroissance. Cette idée a fait peu à peu son chemin malgré un certain flottement, une espèce de nostalgie d'une période de croissance qu'on voulait à tout prix poursuivre. En 1981, Hydro-Québec, de toute évidence, se devait de prendre un virage à cent quatre-vingt degrés. Et en l'espace de trois ans, alors qu'on avait laissé la clientèle de côté pendant dix ou quinze ans, Hydro-Québec redécouvrait ses clients pour écouler ses surplus. En effet, depuis le début des années soixante-dix, Hydro-Québec offrait des programmes sur le chauffage électrique, etc. Mais ces programmes avaient tellement de succès que l'actionnaire, le gouvernement et même le public ont forcé Hydro à les abandonner.

Ainsi, une entreprise, qui avait été axée pendant trente-cinq ans sur des activités de production qui siphonnaient le gros des investissements et des activités, devait dorénavant se convertir en entreprise axée sur sa clientèle. Cela veut dire qu'en moins de trois ans, il y a au moins de six à sept mille employés d'Hydro-Québec qui ont dû changer de fonctions et qui ont dû aussi changer de mentalité parce que l'image d'une entreprise, c'est chacun de ses employés qui la porte en lui.

Je pense qu'on peut retrouver dans les cégeps le désir ou la satisfaction de faire partie d'une institution qui est qualifiée de dynamique. Et cela peut se voir aussi bien dans le public que dans le privé. Mais il y a quand même des modèles à suivre avec prudence. Ça me fait toujours sourire quand je pense au livre *In Search of Excellence* de Peters et Waterman. Les auteurs avaient choisi trente, quarante ou cinquante entreprises comme étant des modèles de dynamisme, et puis un an après, une bonne partie d'entre elles étaient, sinon dans la dèche, du moins dans une situation financière précaire.

Ma dernière remarque sur Hydro-Québec est à l'effet qu'il a toujours été difficile de maintenir un équilibre entre ce que j'appellerais sa mission commerciale et sa mission sociale.

DÎNER-CAUSERIE

Monsieur Claude Ryan
Ministre de l'Éducation et
ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science

DÎNER-CAUSERIE

M. Claude Ryan

Ministre de l'Éducation et ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science

Au terme de ces séances d'étude que vous venez de consacrer au problème de la complémentarité entre les services publics et l'entreprise privée, il me fait plaisir de vous livrer l'état actuel de ma réflexion sur ce sujet hautement controversé. Appartenant à la génération qui a puissamment contribué au mouvement de socialisation dont nous tentons aujourd'hui de mieux cerner les effets et les limites, après avoir choisi de m'engager dans le secteur public pendant la troisième phase de mon itinéraire professionnel, je ne saurais, vous le comprenez, adopter en ces matières le point de vue de l'iconoclaste. Une tâche d'émondage est nécessaire. Évitons de grâce de la confondre avec une entreprise de destruction.

M. Claude Ryan

Pour bien comprendre le phénomène dont nous discutons, il faut d'abord le situer dans son contexte historique. Au lendemain du dernier conflit mondial, les dirigeants politiques et sociaux des pays industrialisés étaient à la recherche d'objectifs autour desquels ils pourraient rallier leurs populations respectives en vue de l'oeuvre gigantesque de reconstruction économique et sociale devenue nécessaire à la suite des ravages de la guerre. Ils conservaient en même temps le souvenir très vif des graves conséquences sociales de la dépression économique des années trente. Ils se jurèrent de ne pas laisser se reproduire une situation comme celle qui, pendant ces années, avait plongé des millions de travailleurs dans le chômage et de nombreuses sociétés dans le chaos social et politique.

Ce contexte était propice à deux types de mesures qui devaient se multiplier au cours des années suivantes. D'abord, on voulait assurer une meilleure maîtrise publique des mécanismes de l'économie afin de prévenir une répétition de la récente crise. Ensuite, on voulait protéger plus efficacement les citoyens ordinaires contre les méfaits de l'ignorance, de la maladie, du chômage et des grandes catastrophes économiques ou sociales.

Ce double mouvement fut à l'origine du «Welfare State», expression que l'on a, d'une manière impropre selon moi, traduite par «l'État-providence». À compter de 1945, s'ouvrit dans les pays industrialisés une phase de transferts très importants de ressources et de responsabilités du secteur privé vers le secteur public. On assista à un gonflement spectaculaire des budgets publics. Dans le domaine de l'économie, les contrôles et les interventions étatiques se multiplièrent. Dans les domaines de l'éducation et du bien-être, on vit les services publics se substituer en grand nombre aux services privés. Le fardeau fiscal des citoyens et des entreprises s'alourdit considérablement. Citoyens et entreprises s'habituèrent en retour à recevoir de l'État des services qu'ils eussent autrefois attendus du secteur privé ou de leur seule initiative particulière.

En transférant ainsi des ressources et des responsabilités considérables vers le secteur public, on avait supposé que les coûts nets ne seraient pas plus élevés que si des développements semblables étaient survenus dans le secteur privé. On avait également pris pour acquis que le taux d'efficience serait tout aussi bon, étant donné le climat de ferveur dans lequel prenait naissance cette tendance nouvelle vers un État plus interventionniste.

Cette approche traduisait une grande confiance en l'aptitude du secteur public à susciter chez ses collaborateurs un degré d'engagement très élevé. Mais elle minimi-

soit dangereusement l'impact qu'auraient éventuellement des phénomènes comme la bureaucratisation de l'administration publique et la syndicalisation massive des travailleurs du secteur public.

Que le secteur public n'ait pas livré entièrement la marchandise attendue et que son accroissement se soit traduit par un gonflement des coûts et une hypertrophie administrative qui n'ont pas toujours entraîné une amélioration équivalente des services offerts à la population, cela est devenu de plus en plus évident. Qu'il en soit résulté une remise en question des acquis du Welfare State cela était inévitable. Le Québec aura été à cet égard l'une des dernières sociétés industrialisées à réagir. Il y a déjà plusieurs années que les remises en question dont nous sommes aujourd'hui témoins sont monnaie courante dans des pays comme les États-Unis, la Grande-Bretagne et l'Allemagne de l'Ouest.

Ramener le secteur public à une taille plus modeste; rendre au secteur privé des fonctions que ce dernier peut remplir plus efficacement et de manière plus économique; réduire les budgets de l'État en délestant les gouvernements de toutes tâches qui ne sont pas rigoureusement nécessaires; réduire le fardeau fiscal des contribuables; remettre partout à l'honneur l'esprit de concurrence et d'efficacité que l'on identifie volontiers au seul secteur privé: voilà les principaux thèmes mis de l'avant par le mouvement contemporain de privatisation qui est devenu une force politique de premier plan. Dans certains pays, ce mouvement s'est incarné sous la forme de partis politiques explicitement consacrés à la promotion de ces idées. Dans d'autres sociétés – c'est le cas du Québec – il s'est plutôt introduit à l'intérieur des partis existants, aucun n'échappant à son influence.

La question inscrite au coeur des travaux de votre colloque s'inscrit dans ce courant général de privatisation qui souffle aujourd'hui sur les sociétés industrielles. Les tenants de la privatisation ne se bornent pas en effet à promouvoir le renforcement du secteur privé. À leurs yeux, les normes de fonctionnement qui caractérisent l'entreprise privée doivent en effet servir de modèles pour la société tout entière. Aussi affirment-ils de plus en plus que l'État, non content de se délester de plusieurs fonctions au profit du secteur privé, doit aller encore plus loin. Il doit lui-même se considérer comme une entreprise. Il doit en conséquence gérer ses affaires à la manière d'une entreprise privée. De la sorte, affirment les tenants de la privatisation, l'administration publique sera plus efficace. Elle sera plus capable de flexibilité. Et elle coûtera moins cher.

Justifiée par un grand nombre d'abus observés dans le secteur public, cette nouvelle approche suscite en même temps un profond malaise chez ceux qui croient à la nécessité et aux vertus du secteur public. Ce malaise s'explique à mon sens par deux malentendus fondamentaux. D'abord, un malentendu sur la nature même des services publics et sur les contraintes qui en découlent. En second lieu, un malentendu sur les concepts d'efficacité, de souplesse et d'économie que l'on identifie à tort avec le seul secteur privé. Montrer en quoi le secteur public se distingue par sa nature même, du secteur privé. Montrer en quoi il doit se soumettre lui aussi à des exigences élevées d'efficacité, de flexibilité et d'économie. Voilà les deux thèmes principaux que je veux aborder.

Avec la diversité considérable qu'on leur connaît aujourd'hui, les services publics ne se prêtent pas facilement à une définition commune. Certains sont des services publics à l'état pur. D'autres, par leur activité, participent à la fois au secteur public et au secteur privé. Certains répondent à des besoins permanents, d'autres à des besoins passagers. Certains s'adressent à toute la population, sans exception. D'autres sont plutôt destinés à des clientèles nettement limitées. Il est impossible en conséquence de proposer une définition qui s'applique avec une égale rigueur à tous les organismes qui composent cette véritable pléthore d'institutions et de services qu'est devenu le secteur public. Par-delà cette difficulté, il se dégage néanmoins de l'observation un certain nombre de traits qui me paraissent caractéristiques du secteur public. Je voudrais les identifier sommairement.

1. Le service public est une institution qui émane d'une volonté collective et publique, non d'une initiative personnelle ou privée. Les facteurs qui composent et influencent la volonté collective sont infiniment plus variés et complexes que ceux qui motivent les particuliers et les entreprises. La volonté collective, incarnée en dernière analyse par l'autorité politique, embrasse l'ensemble du bien commun. La volonté privée se limite plutôt à certains aspects du bien général.
2. Le service public s'adresse obligatoirement à tous ceux qui ont été désignés par l'autorité politique comme devant être ses clients ou ses bénéficiaires. Il doit servir chacun d'une manière égale, compte tenu de ses besoins. Il ne peut pas renvoyer un client ou un bénéficiaire sous prétexte que celui-ci est désagréable ou encombrant. Il ne peut pas non plus favoriser davantage un client sous prétexte que celui-ci rapporte davantage ou est lié aux responsables par des relations d'amitié ou de parenté.
3. Le service public, de par sa nature même, coûte généralement cher, vu qu'il

DÎNER-CAUSERIE

s'adresse le plus souvent à une clientèle vaste et diversifiée qui ne pourrait pas, le plus souvent, être servie dans les mêmes conditions par le secteur privé. Les biens qu'offre le service public doivent en conséquence être offerts dans des conditions qui évitent toute redondance, tout excès de concurrence, tout dédoublement. Dans le secteur collégial, par exemple, il existe certes une saine émulation entre les collèges publics. Mais pour des raisons d'économie, on vise en général à ce qu'il n'y ait qu'un seul collège par région. Si l'on excepte les grandes régions métropolitaines, cette règle s'impose. Il en va de même de la plupart des services publics. Leur règle est l'unicité, non pas la diversité qui caractérise le secteur privé.

4. La création d'un service public est le fruit d'une décision plus complexe que la création d'une entreprise privée. Elle implique beaucoup plus d'intervenants. Elle doit tenir compte d'un nombre de facteurs beaucoup plus considérables. Il en va de même de la décision ayant pour objet de modifier la vocation d'un service public ou de mettre fin à son existence. Dans le secteur privé, la règle de la concurrence est généralement impitoyable à cet égard: une entreprise qui ne répond plus à des besoins réels doit normalement disparaître, faute de fonds. Dans le secteur public, des considérations d'ordre politique, social et culturel viennent souvent infléchir les décisions dans un tout autre sens.
5. Dans un service public, les responsables ne sont pas des propriétaires, mais des mandataires. Ils sont redevables en dernière analyse, à des dirigeants politiques qui sont eux-mêmes les mandataires d'une population à laquelle ils doivent rendre des comptes. Dans le secteur public, la reddition des comptes se fait à partir de critères et suivant des modalités très différentes de celles qui ont cours dans le secteur privé. Les décisions affectant un service public sont très souvent prises en fonction de critères qui doivent tenir compte non seulement du bien immédiat et de la logique interne de l'entreprise, mais aussi des impératifs du gouvernement et des politiques de l'ensemble du gouvernement.
   L'épisode récent des droits de scolarité universitaires est un exemple frappant de cette loi. Au point de vue purement économique, sous l'angle du seul intérêt des universités elles-mêmes, compte tenu des normes qui ont cours dans les sociétés environnantes, tout indiquait la nécessité d'une augmentation substantielle des droits de scolarité. Mais à ces considérations, parce que les universités appartiennent désormais au secteur public, sont venues s'ajouter des considérations politiques qui ont entraîné pour les trois prochaines années une décision contraire.
   Un autre exemple de cette loi vient des relations de travail. Que de différences on observe entre la négociation collective des conditions de travail dans le secteur public et la négociation dans le secteur privé! On pourra soutenir avec quelque vraisemblance que la négociation devrait être exactement semblable dans les deux secteurs. En pratique, il est très difficile, et, à certains égards, il est même impossible qu'il en soit ainsi. Et la raison en est assez évidente: dans le secteur public, l'employeur n'est pas un employeur comme les autres. Il est un employeur investi de la force ultime de l'État et capable en dernière analyse d'imposer sa volonté par la loi. Il est aussi un employeur qui doit songer sans cesse à se faire élire. Il n'a pas le droit, au surplus, - l'opinion publique ne le lui permettrait pas - d'imposer à ses collaborateurs salariés des conditions de travail qui accuseraient des écarts trop marqués d'un secteur de l'administration à l'autre, ou d'une région géographique à l'autre.
6. Les services publics sont plus souvent qu'autrement gratuits, ce qui les distingue foncièrement des services offerts par l'entreprise privée, lesquels sont payés par le client au prix du marché. Même quand ils ne sont pas gratuits, les services publics sont rarement offerts au seul prix du marché. La contribution exigée de l'usager tient compte plus souvent qu'autrement d'impératifs d'ordre social, géographique ou politique et ce, à des degrés divers. On pourrait souhaiter qu'il en soit autrement. Mais on serait vite ramené à constater la présence dans le paysage d'autres forces que celles, strictement économiques, du marché.
7. Les structures de direction et de gestion que l'on observe dans les services publics sont très différentes de celles que l'on trouve dans le secteur privé. Dans le secteur public, il y a un palier d'autorité proprement politique. Il y a aussi un palier de responsabilité proprement administratif. En dernière analyse, le pouvoir administratif, du moins en théorie classique, est soumis à l'autorité du pouvoir politique. Mais notre tradition et nos lois, et encore davantage la vie quotidienne, confèrent au palier administratif des responsabilités et des prérogatives qu'est tenu de respecter le pouvoir politique. Cette dualité est jugée nécessaire pour la continuité, l'intégrité et la qualité professionnelle de l'administration publique, de même que pour le respect du

principe d'imputabilité auquel doit demeurer astreint le secteur public. Elle entraîne néanmoins des contraintes structurelles que l'on ne retrouve pas dans les entreprises du secteur privé.

B. À cause de ces nombreuses différences, la logique qui préside au fonctionnement des services publics ne saurait être ramenée à la logique de concurrence simple qui prévaut dans le secteur privé. La logique de l'entreprise privée, c'est la réponse aux besoins immédiats de la clientèle et l'adhésion systématique et exclusive aux objectifs propres de l'entreprise, à l'exclusion de préoccupations plus larges que l'entreprise abandonne volontiers à des entreprises concurrentes ou à la communauté tout entière. La logique du service public, c'est d'agir dans le prolongement de la mission de caractère très large, voire universel, confiée à la puissance publique.

Au sortir de la période de croissance spectaculaire qu'a connue le secteur public depuis le dernier conflit mondial et à l'occasion de la période de raréfaction des ressources et des chances dans laquelle sont entrées les sociétés industrielles depuis quelques années, il était inévitable que le secteur public soit remis en cause. Loin d'être terminée, cette remise en question se poursuivra. Pour le bien des populations concernées, il importe toutefois que la remise en cause soit faite en tenant compte du rôle propre et des caractères distinctifs des services publics. Il importe aussi que l'examen soit fait à l'aide de questions correctement posées.

Ainsi, dans la vague de privatisation que nous connaissons, il est devenu commun d'entendre répéter que le secteur public doit se modeler sur l'entreprise privée. À l'entreprise privée, on attribue volontiers, sans nuance et sans esprit critique, une sorte de monopole des vertus d'efficacité, de souplesse et d'économie. Il n'y aurait dans cette perspective qu'à transposer dans le secteur public, ou dans ce qu'il en resterait, les vertus propres de l'entreprise privée pour que les sociétés ne s'en portent que mieux.

Je refuse cette manière simpliste de raisonner. Tout d'abord, pour qui a lu *L'Ère de l'opulence*, de John Galbraith, on ne saurait ignorer l'énorme gaspillage auquel s'est livrée pendant des années l'industrie automobile américaine. Pour qui a lu ces pages de Galbraith, il ne saurait être question d'attribuer à l'entreprise privée un monopole trop facile en matière de rationalité et d'économie. L'entreprise privée a accompli des choses remarquables. Elle a aussi fait des erreurs colossales dont certaines ont coûté très cher. En second lieu, même là où l'entreprise privée fonctionne en forte conformité avec l'idéal des tenants de la privatisation, il y a certes lieu de puiser dans son expérience des leçons intéressantes, mais il faudra toujours le faire en se souvenant qu'il ne saurait être question de transposer purement et simplement ces expériences dans le secteur public.

Le défi de l'efficacité, de la flexibilité et de l'économie se pose avec autant sinon plus d'exigence pour le secteur public que pour le secteur privé. L'un des acquis de la période difficile que nous traversons aura été de nous faire réaliser qu'en bout de ligne, quelles que soient les politiques des gouvernements, une société ne saurait échapper à la loi de la concurrence qui l'oblige à se mesurer aux autres sociétés avec succès. Il faut cependant chercher à faire face à ce défi en tenant compte des lois et des caractéristiques propres au secteur public. À titre d'illustration, je voudrais évoquer un certain nombre de conséquences pratiques qui me paraissent découler de cette perspective.

1. Pour les aspects strictement économiques de leur fonctionnement, les services publics doivent respecter le plus possible les normes qui ont cours sur le marché. Aucune raison ne saurait justifier que l'on paie plus cher certains objets ou certains services pour la seule raison que c'est le secteur public qui les achète. Aucune raison ne saurait justifier qu'à prix égal un service public doive se contenter d'une qualité moindre. Il pourra arriver cependant – et il arrive inévitablement – qu'à ces considérations proprement économiques viennent se greffer des considérations de nature politique ou sociale, telle, par exemple, la préférence susceptible d'être accordée aux producteurs ou aux fournisseurs locaux ou régionaux, ou encore l'équilibre à maintenir entre diverses entreprises dans l'octroi de certains contrats, etc. Je ne veux pas suggérer que la dimension politique doive toujours l'emporter sur la dimension économique. Au contraire, il faut respecter le plus possible la dimension économique. Je constate seulement, à l'expérience, qu'il n'est pas possible dans le secteur public d'ignorer radicalement, systématiquement et aveuglément la dimension politique de décisions qui, à première vue, sembleraient devoir être de nature purement économique;
2. Sauf en ce qui touche les organismes vraiment essentiels au fonctionnement de l'État, nous devons être prêts à réexaminer le bien-fondé de maints services publics. Nous devons même être prêts à les abolir ou à modifier leur vocation au besoin. Un devoir de prudence s'impose toutefois à nous à cet égard. Il ne faut pas agir selon des motifs purement idéologiques ou pour satisfaire à un vague

DÎNER-CAUSERIE

prurit de changement. Nous devons agir avec rationalité. Nous devons aussi agir en nous souvenant que l'appareil public est l'un des biens les plus précieux dont nous disposons comme collectivité. Nous n'avons pas le droit de le diminuer pour le seul plaisir de satisfaire à des caprices idéologiques;

3. En ce qui touche l'éducation, la culture et les services de santé, l'essentiel des services offerts à la population me semble devoir continuer à relever du secteur public. Je ne vois pas comment le secteur privé pourrait prendre la relève dans ces domaines vitaux sans porter atteinte à l'accessibilité ou à la qualité qui doit être disponible pour tous au même degré. Cela ne veut pas dire qu'il ne saurait y avoir de place pour l'initiative privée dans ces secteurs. Dans le secteur de l'éducation, la politique du Parti libéral du Québec prévoit au contraire qu'un gouvernement libéral fera une place raisonnable au secteur privé. Nous acceptons les établissements privés d'enseignement comme des éléments importants et très utiles du système d'enseignement québécois. Mais cela ne nous empêche pas de souligner que notre souci prioritaire doit être le développement des établissements publics d'enseignement;
4. Le concept de gratuité des services fut très souvent accepté, dans la période d'après-guerre, comme devant être synonyme de service public. Il semblait antinomique qu'un service puisse être offert par une institution publique sans qu'il fût gratuit. Nous devrons dans l'avenir nuancer ces affirmations trop simples. Dans plusieurs cas, le bénéficiaire d'un service public est déjà appelé à fournir une contribution financière. Cela n'empêche pas les services d'être accessibles à tous. C'est une question que nous devons être prêts à examiner dans un esprit ouvert. Je ne serais pas surpris que nous évoluions vers des types d'arrangements où le concept d'accessibilité des services serait tempéré de manière réaliste par le concept de participation responsable des usagers à leur financement;
5. Au nom des exigences d'efficacité, de flexibilité et de rationalité qui doivent s'appliquer avec autant de rigueur, sinon davantage, aux responsables des services publics, nous devrons rehausser sans cesse les exigences de performances qui seront formulées à l'endroit de ceux-ci. Dans toute la mesure où la nature d'une activité ou d'un service rendu à la population est comparable, toute proportion gardée, à ce qui se fait dans le secteur privé, les responsables d'un service public devront être astreints à des normes de performance et à des exigences d'imputabilité plus grandes que par le passé;
6. Étant personnellement partisan d'une économie mixte où cohabitent harmonieusement le secteur privé et le secteur public, je souhaite à cet égard que se développe une plus grande interaction entre le secteur privé et le secteur public. Le secteur public doit se prévaloir au maximum de l'avis et des leçons que peut lui apporter le secteur privé. Inversement, le secteur privé devrait s'employer à mieux connaître et comprendre le secteur public et ses vertus propres. Des échanges plus systématiques de cadres et de responsables entre les deux secteurs pourraient être bienfaisants à l'un et à l'autre;
7. À l'avenir, une grande prudence s'imposera au gouvernement dans la création de nouveaux services ou dans l'expansion des services existants. Nous ne sommes plus à l'époque où il suffisait qu'un homme politique veuille ajouter son nom à une institution pour que celle-ci soit créée afin de lui donner du capital politique. Nous ne sommes plus davantage à l'époque où il suffisait pour un chef de département de demander une augmentation de budget ou une expansion de son champ d'action pour que ses demandes soient automatiquement reçues. Dans chaque cas, nous devons désormais faire preuve de beaucoup d'esprit critique et d'une très grande circonspection, étant donné l'ère de rareté de ressources dans laquelle nous sommes entrés, apparemment pour longtemps.

Pour des raisons attenantes à la fois à notre situation particulière et aux sacrifices énormes que nous nous sommes imposés depuis une génération pour doter le Québec d'un appareil gouvernemental et de services publics dignes de ce nom, nous devons procéder avec une très grande prudence dans l'examen que nous devons faire des phénomènes de redondance, de désuétude et de dédoublement qui caractérisent souvent l'appareil gouvernemental. Nous avons besoin de cet actif indispensable que constituent l'État québécois et l'ensemble des services qu'il offre à la population. Entreprendre de couper à la hache dans cet appareil, sans discernement et sans nuance, serait une entreprise dangereuse. Une tâche d'émondage s'impose. Nous devons toutefois l'entreprendre dans un esprit d'analyse rigoureuse et sans jamais perdre de vue les objectifs nobles qui nous ont amenés à confier à la communauté nombre de fonctions qui n'étaient autrefois assumées par personne ou qui l'avaient été dans des conditions d'insécurité peu com-

patibles avec les attentes légitimes de la population.

D'autre part, nous devons reconnaître que le mouvement de privatisation a eu un effet salutaire. Il a obligé les sociétés industrielles à sortir de leur complaisance, à se remettre en question. Cette autocritique était nécessaire. Elle est loin d'être terminée.

Les décisions relatives aux services publics ne sauraient – je crois l'avoir assez souligné – s'inspirer uniquement de critères étroitement et exclusivement économiques. Mais en contrepartie, il faut savoir gré à l'école de pensée qu'incarnent des économistes comme Friedman de nous avoir rappelé que les États doivent tenir compte eux aussi des réalités du marché. Si les décisions individuelles des gouvernements doivent souvent échapper aux lois étroites du marché, il n'en va pas de même pour l'ensemble de leurs décisions ni pour l'effet global de leurs politiques. Pour la société dont il est responsable, les décisions et les politiques d'un gouvernement se traduisent invariablement par des dépenses, des engagements financiers et des charges fiscales qui ont un effet inexorable sur la situation concurrentielle de sa population. Une société peut vivre pendant un certain temps en se distinguant des autres, en se dotant de services publics ou de programmes gouvernementaux plus élaborés et plus coûteux que ses voisines. Si sa capacité productive n'évolue pas au même rythme, il se créera toutefois entre elle et les sociétés environnantes un écart de plus en plus marqué qui jouera fatalement, à long terme, au profit de ces dernières. Un tel écart se traduira tôt ou tard par un recul dans la qualité des services, voire dans le niveau de vie.

Voilà, brossées rapidement, quelques réflexions que m'inspire le thème de votre colloque. À vous qui oeuvrez dans le secteur public à titre d'administrateurs de collèges, j'adresse un message simple mais sincère. Soyez fiers de ce que vous êtes. Soyez-en dignes. N'ayez crainte de vous mesurer avec vos collègues qui oeuvrent dans le secteur privé. Au lieu de chercher bêtement à les imiter, cherchez plutôt à les devancer, suivant un style qui vous soit propre, sur les avenues encore trop peu fréquentées de l'efficacité, du dynamisme créateur, de la souplesse et de la rationalité.

ALLOCUTION DE CLÔTURE

M. JEAN-PAUL L'ALLIER
Conseiller en affaires publiques
Jean-Paul L'Allier et associés

Monsieur Jean-Paul L'Allier est connu de tous comme ancien ministre libéral (1970 à 1976). À titre de ministre des Affaires culturelles, il a proposé une politique culturelle pour le Québec qui reçut à l'époque un accueil des plus favorables. En 1972, il était ministre de la Fonction publique lors du front commun des trois centrales syndicales représentant l'ensemble des employés de l'État. Depuis une dizaine d'années, il dirige un cabinet-conseil offrant des services d'évaluation de projets, de programmes et de politiques notamment en matière de coopération, de communication et de relations gouvernementales. Parallèlement à ces activités, monsieur L'Allier tient une chronique hebdomadaire dans le journal Le Devoir.

ALLOCUTION DE CLÔTURE

M. Jean-Paul L'Allier

Conseiller en affaires publiques – Jean-Paul L'Allier et associés

On parle du préjugé de l'entreprise privée par rapport au secteur public et vice-versa.

Vous êtes du secteur public et parapublic, vous avez des points de vue par rapport à l'entreprise privée mais, fondamentalement, vous cherchez des solutions à des problèmes qui sont de même nature.

Du côté de l'entreprise privée, les préjugés qui existent par rapport au secteur public et parapublic sont ces années-ci amplifiés par les médias, dans une sorte de mode qui vise à remettre en cause tout ce qui s'appelle structures gouvernementales et paragouvernementales et qui cherchent ultimement à alléger les fardeaux fiscal et administratif que perçoivent et sentent sur leurs épaules les entreprises comme les individus.

Cependant, qu'il s'agisse de ressources humaines, de productivité, de relations entre la direction et le personnel, de recherche et de développement, les grandes organisations ont à toutes fins pratiques les mêmes défis à relever, les mêmes contraintes à surmonter et les mêmes problèmes à régler.

On vous a parlé du préjugé qu'on pouvait entretenir à l'égard des collèges et, d'une façon générale, à l'égard du secteur public et monsieur Grou a bien énoncé une partie des règles du jeu qui régissent l'entreprise privée, lesquelles ne sont pas nécessairement des règles écrites. Quand je dis une partie c'est que, pour compléter le tableau, on aurait pu parler aussi de toutes les techniques et de toutes les méthodes qui font que, dans l'entreprise privée, on peut s'approcher efficacement du pouvoir beaucoup plus que vous ne pouvez le faire, que dans l'entreprise privée, pour pénétrer des marchés, on peut utiliser des méthodes dont l'éventail est beaucoup plus large que celui qui est à votre disposition, que ces méthodes sont fort acceptables quand on est dans le privé mais qu'elles ne le sont plus quand on est dans le secteur public.

Si on reprend point par point les éléments qui ont été mis de l'avant par monsieur Grou ce matin pour indiquer de quelle façon on peut en arriver à gérer efficacement, toujours dans un contexte commercial, on se rend compte finalement que ce n'est pas tellement un système mais bien des valeurs qui sont en cause et que les valeurs, quel que soit par ailleurs le système, peuvent dans bien des cas se transposer à d'autres contextes, aussi longtemps que les objectifs, eux, demeurent clairs et précis. Vous aviez invité le ministre de l'Éducation mais vous avez eu droit à plus que ce que vous avez eu droit au ministre et à l'entente exceptionnel qu'il est demeuré [illegible] toutes les nuances qui doivent être faites lorsque l'on compare les objectifs du privé et du public.

On s'est donné au Québec un secteur public fort et on a fait la distinction entre l'Église et l'État. Je serais porté à dire, tout en caricaturant bien sûr, que dans la mesure où l'économie devient religion et où l'entreprise devient son église, il faut chercher de la même manière cette même division que jadis entre l'Église et l'État.

Ce qu'il faut retenir de tous les propos qui se sont échangés, qu'il s'agisse de la mise en marché, qu'il s'agisse de la concurrence, qu'il s'agisse de la gestion comme tel, ou qu'il s'agisse du contexte de décroissance, c'est d'abord une première idée qui revenait partout: quand on est un cadre, on ne peut pas donner le maximum de son rendement si on est continuellement et obligatoirement branché sur un pilote automatique qui est commandé d'ailleurs, et si on n'a pas à sa disposition le temps et les ressources qui permettent d'une part de créer à l'intérieur de l'institution la synergie, le mouvement, l'interdépendance et, d'autre part, de rendre des comptes à la population. En d'autres mots, je ne sais pas si c'est à contre-courant ou pas par rapport à vos discussions permanentes avec le ministère de l'Éducation, mais j'ai cru comprendre des préoccupations qui ont été exprimées tant chez les conférenciers que chez vous, que sans une autonomie plus grande des institutions par rapport au gouvernement et même des institutions, à la limite, les unes par rapport aux autres, sans une autonomie plus grande, vous ne pourrez pas arriver à répondre aux exigences d'aujourd'hui en matière de gestion, y compris aux exigences du personnel professionnel, des élèves, des pa-

M. Jean-Paul L'Allier

rents et des administrateurs dont vous êtes finalement le trait d'union.

Autonomie ne veut pas dire repli, autonomie ne veut pas dire isolement. Au contraire, l'exercice de l'autonomie permet, ce qui n'est pas possible autrement, la recherche de solidarités, de complémentarités et d'efficacité, dans la compétition peut-être, mais pas toujours dans la concurrence.

On a parlé aussi de la concurrence au niveau des [illegible] entre eux, de la concurrence [illegible] privé et le public par rapport [illegible] auxquels s'adressent et le public et les [illegible]; on a parlé de coopération [illegible]. Ce que j'ai entendu rejoint [illegible] constate de mon côté dans l'entreprise privée. À chaque fois qu'on réussit à [illegible] complémentarité qui respecte la nature et la vocation des partenaires entre le public et le privé et que l'un ne dévore pas l'autre, on va beaucoup plus loin que si on est seul de part et d'autre. En d'autres mots, la recherche de complémentarités et d'un réseau à partir duquel les institutions plus autonomes pourraient se développer, que ce soit face à de nouveaux produits, que ce soit face à des marchés internationaux pour l'excédent de ressources, que ce soit face à des besoins de recyclage et de formation du personnel enseignant, du personnel de recherche, lorsque cette recherche peut se faire avec d'autres institutions publiques, de même niveau et de d'autres niveaux, ou avec des entreprises privées qui respectent ce que vous êtes et que vous respectez, on ira toujours beaucoup plus loin.

Ce n'est cependant pas nécessairement une chose facile à développer. Quand on est dans un service public, on est soumis à d'autres règles que celles auxquelles doivent obéir les patrons de l'entreprise privée. On n'a pas les mêmes contraintes, on n'a pas les mêmes pressions. Les pressions existent mais elles sont d'un autre ordre. On a la sécurité d'emploi, on vous l'a presque reproché dans le secteur privé. On n'a pas insisté beaucoup sur les salaires, mais il y a aussi quelque chose là à noter. Le président de Bell gagne 1 000 000$ par année, ses vice-présidents 400 000$ à la tête d'une entreprise privée réglementée, donc que l'on paye en partie par nos abonnements téléphoniques; on n'est plus dans les mêmes règles du jeu que celles du gouvernement où le fonctionnaire le plus payé, je pense que c'est le président de l'Hydro-Québec, gagne moins de 200 000$ et n'a aucune espèce d'intérêt personnel dans l'entreprise. Ce sont des règles différentes.

L'occasion est belle, je pense, au fur et à mesure qu'on vous fait la preuve que les ressources qui vous sont ou qui vous seront disponibles vont en rétrécissant, au moment où on va pelleter dans vos cours les problèmes qui existent à d'autres niveaux, de vous servir vous aussi de la pelle. Il ne faut pas uniquement accepter les problèmes qui vous sont proposés comme étant vos nouvelles responsabilités élargies; dans un cadre de ressources exiguës, il faut du même coup et en même temps exiger les marges de manœuvres essentielles pour assumer ces responsabilités élargies. C'est et cela devrait être indissociable.

Quand on parle du public et du privé, quand on parle du préjugé plus que favorable qui existe au niveau des gouvernements à l'heure actuelle à l'égard du secteur privé, et donc des conséquences que cela entraîne pour le secteur public, il faudrait que ceux qui ont ces préjugés à l'intérieur de l'État aillent jusqu'au bout de leur démarche. Ce n'est pas tout que de considérer l'aspect économique de la privatisation. Si on vous donnait quelques-unes des marges de manœuvre dont disposent les administrateurs privés dans la gestion des institutions décentralisées que vous êtes, on aurait déjà franchi une étape considérable et fort importante. C'est ça, l'esprit de privatisation.

La trame fondamentale de ce que vous vivez dans vos administrations, c'est celle qui est tissée par la relation complexe de l'État avec les divers milieux au sein de la société. Dans cette relation qui fait de vous des partenaires de l'État, il y a une constante qui, malgré toute la bonne volonté que peuvent manifester les administrateurs publics pour satisfaire au mieux les partenaires, les clientèles et la population, et pour prendre les virages qui s'imposent, demeure finalement une contrainte: c'est la nature essentiellement centralisatrice de l'administration publique et de l'État québécois. Dans son développement normal et dans son fonctionnement quotidien comme dans ses orientations, l'administration publique tend constamment à tout ramener à elle-même, à établir des normes et des règles qui facilitent sa propre gestion des choses mais qui compliquent, au fur et à mesure que les citoyens deviennent plus exigeants et qu'ils se segmentent en clientèles diverses, la relation d'institutions comme les vôtres avec les citoyens.

Pour vous, qui êtes des administrateurs «sur le terrain», si vous avez confiance en vous-mêmes et si on vous fait confiance, si vous avez confiance en ceux qui travaillent avec vous et si vous établissez une saine relation avec les divers milieux, vous avez beaucoup moins besoin de contrôles à priori que des fonctionnaires face à des administrations centrales. Vous êtes même prêts à supporter tous les contrôles à posteriori que l'on voudra imaginer parce que pour vous, le seul contrôle qui existe vraiment, c'est celui de la satisfaction de vos clientèles et de la pertinence des choix que

vous faites pour y arriver. Ce qui est invivable, c'est la multiplication à la fois des contrôles à priori et des contrôles à posteriori. C'est pourtant ce qui est en train de se produire, sous prétexte d'assainissement et de resserrement de la gestion.

Il vous faut briser cette tendance qui, sous l'étiquette d'«évaluation», viendra vous imposer en effet la cohabitation de deux systèmes de contrôle: le maintien de celui qui existe et qui est essentiellement préalable, et l'adjonction d'un deuxième portant jugement sur vos institutions. Les contrôles à posteriori sont souhaitables pour des institutions comme les vôtres. Vous devez y être associés d'une part, à tout le moins dans la définition des règles et des critères qui présideront à leur exercice, mais vous devez aussi vous battre pour faire disparaître, d'une façon proportionnelle, tous les contrôles à priori qui vous empêchent aujourd'hui d'exercer pleinement vos responsabilités dans les cadres de compétence qui sont les vôtres.

Si vous ne réussissez pas vous-mêmes à obtenir ce nouvel équilibre qui vous donne d'un côté la marge de manœuvre que vous souhaitez et qui vous rend d'un autre côté responsables et comptables du produit de vos efforts, vous ne serez plus des administrateurs mais vous deviendrez dans les faits des agents de bureau bien payés, mieux logés que les agents de bureau ordinaires, mais, en bout de compte, vous ne serez rien d'autre que des prolongements des ordinateurs, des règlements et des normes.

Ceux qui vous ont parlé de l'entreprise privée vous ont souligné l'importance des sanctions, positives ou négatives mais toujours présentes, qui y existent. Dans le secteur public, on a toujours cru, on a toujours pensé et on s'est presque toujours comporté comme si cela n'était pas possible d'avoir des sanctions efficaces. En effet, aussi longtemps que les contrôles sont préalables, plutôt que de suivre l'action, les sanctions sont aléatoires, inefficaces et souvent inéquitables.

Dans le secteur public, on vous mandate pour exercer telle et telle responsabilité et pour atteindre tel et tel objectif. En cours de route, votre champ de responsabilités est modifié, vos objectifs sont changés sans que vous ne soyez nécessairement partie à la décision, les ressources mises à votre disposition peuvent même être réduites, mais on s'attendra toujours à ce que la marchandise soit livrée. Si vous l'acceptez, vous devenez solidaires d'incohérences et vous devrez en payer les coûts.

Il arrive aussi que les objectifs que l'on vous a demandé d'atteindre ne soient pas ceux sur lesquels vous serez jugés, deux ou trois ans plus tard. Si les choses ne sont pas claires dès le départ, là aussi vous risquez d'être pénalisés par des systèmes qui se préoccupent peu de cette cohérence, elle-même indissociable du succès et du développement dans l'entreprise privée.

Combien de fois n'ai-je pas été témoin, dans la fonction publique, de situations où un individu par ailleurs fort compétent était placé à la direction d'un service ou même d'un ministère parce qu'on le savait un administrateur rigoureux, une vedette des règles du Conseil du trésor, etc. Trois ans plus tard, on le déplaçait en lui reprochant son manque d'imagination et de créativité. On cherchait alors quelqu'un qui présentait ce profil pour redonner au service ou au ministère en question un peu de vie, de dynamisme et de motivation. Trois ans plus tard, l'objectif était effectivement atteint mais l'individu en question était à son tour déplacé sous prétexte qu'il était un assez mauvais administrateur, qu'il avait perdu la crédibilité nécessaire auprès du Conseil du trésor et que, finalement, il était largement responsable du manque de rigueur vérifiable dans la gestion quotidienne des papiers administratifs et gouvernementaux.

Il faut, pour que l'on puisse vous sanctionner d'une façon ou de l'autre, qu'on vous reconnaisse l'autonomie qui correspond à vos niveaux de travail et à vos responsabilités. Il faut que l'on convienne avec vous des objectifs à atteindre, des ressources pour y arriver et du temps à votre disposition pour livrer la marchandise. Sans cette relation quasi contractuelle entre vous et les administrations supérieures, vous serez toujours, comme cadres, désavantagés dans vos rapports avec l'administration publique et court-circuités par d'autres professionnels et d'autres cadres, moins scrupuleux dans la qualité du produit mais plus souples à «servir» le système, ses mandarins et ses éminences.

On vous a constamment parlé du modèle de l'entreprise privée dans le contexte d'ouverture des autorités gouvernementales d'aujourd'hui. Aller jusqu'au bout de cette démarche, vous en avez discuté lors de vos différents ateliers, c'est effectivement demander qu'après vingt ans d'existence, d'évolution et de fonctionnement, les cégeps et les collèges puissent sortir de l'incubateur gouvernemental, et en particulier des serres chaudes du ministère de l'Éducation, pour agir, dans leurs régions et sur leurs terrains, conformément aux attentes particulières des populations qu'ils servent.

Cela ne fait pas de vous pour autant des institutions vouées à l'isolement. Au contraire, cela vous pose si vous le souhaitez, le défi d'une recherche constante de la complémentarité et de la création de réseaux où, d'un collège à l'autre, les poinçons seront mis en évidence, les doubles emplois évités autant que possible et les solutions

pour les zones grises recherchées ensemble et mises en commun dans la confiance des gens qui sont en compétition, certes, mais qui doivent, globalement, leurs succès à la réputation et à la qualité du travail de l'ensemble.

Dans le secteur public, comme dans l'entreprise privée, on peut parler de rapports de force mais on peut aussi parler de rapports d'intérêt, de rapports pour le pouvoir, pour le partage ou l'exercice du pouvoir. Le directeur général du Journal de Montréal n'a pas tort de dire que dans le secteur public, si on réussit à mettre la main sur quelqu'un qui prend une décision, c'est un peu comme si on trouvait une perle dans une huître à la table de son restaurant favori.

Dans le secteur public, les décisions ne se prennent pas vraiment. Elles sont le résultat de tellement de facteurs conjugués que c'est finalement: l'idée, la goutte ou le préjugé qui fait déborder le vase, qui l'emporte, si je peux prendre cette image un peu caricaturale.

Dans vos institutions cependant, dans les normes ou hors des normes, vous prenez probablement plus de véritables décisions qu'il ne s'en prend dans les ministères à Québec. Étant plus proches de vos clientèles, vous n'avez pas toujours trente-six heures pour soupeser un problème qui demande une action immédiate.

Pour vous, le temps a un sens bien précis alors que ce n'est pas toujours le cas dans la grande administration publique dont le calendrier annuel tourne davantage autour du cycle budgétaire que des cycles de vie de la société.

Dans ce contexte, le poids de la décision politique ou même partisane est considérable sur les fonctionnaires sensibles à un cheminement de carrière accéléré ou tout simplement attentifs à ne pas créer de vagues dans un océan où, de toute façon, ils ne peuvent plus subir de contrecoups négatifs si jamais ils le faisaient.

Vous vivez dans des organisations qui sont, c'est le moins que l'on puisse dire, en très profonde mutation ces années-ci. Les budgets sont réduits, les clientèles sont plus mobiles et plus fluctuantes, elles sont plus ou moins satisfaites car ce que vous leur offrez ne débouche pas nécessairement sur les secteurs de formation supérieure ou sur le marché du travail.

Le diplôme n'a plus la valeur qu'il avait et il se peut que quelqu'un soit formé dans une discipline sans jamais pouvoir trouver de travail dans son champ de formation.

Sur le terrain, vous êtes les premiers à sentir et à percevoir ces situations mais vous ne disposez pas, malheureusement, de la marge de manœuvre qui vous permette de vous adapter efficacement à ces contextes et de vous constituer en groupes cohérents dans vos relations, d'une part avec les ministères et, d'autre part, avec les universités.

À Québec, on a toujours une vue globale de la situation et on cherche toujours des solutions moyennes à des problèmes communs. Là où vous êtes, vous avez une vue précise d'une situation particulière et vous savez qu'il n'y a pas de solutions générales à des problèmes spécifiques et qui doivent, pour respecter à la fois notre territoire et nos populations, continuer de se présenter comme telle.

Cela m'amène à analyser comme vous l'avez fait une autre des caractéristiques de l'entreprise privée: la précision des objectifs et des cibles à atteindre.

L'entreprise privée qui n'a pas d'objectifs précis et de cibles bien définies à atteindre n'a aucun moyen de canaliser son action et la dispersion entraînera rapidement sa perte, à moins qu'elle ne trouve, strictement par hasard, une voie aléatoire vers un succès qui risque de l'être également.

L'entreprise privée qui n'a pas choisi un créneau précis à occuper, qui ne connaît pas la place qu'elle peut et qu'elle doit occuper, qui n'a pas fait une analyse serrée de ses partenaires potentiels et réels, de ses concurrents et même de ses ennemis, ne pourra survivre très longtemps et, en tout état de cause, ne pourra se développer.

C'est un peu dans cette optique, je pense, qu'on a beaucoup parlé, dans les ateliers, de communication et de marketing. Ce qui est vrai pour le marketing et la mise en marché est également vrai, en général, pour la gestion des institutions les unes par rapport aux autres et par rapport aux ministères.

À moins que vous ne fassiez rigoureusement et systématiquement le point sur ce que vous êtes et sur ce que vous devrez être dans l'avenir immédiat et à moyen terme, et même si vous ne courez pas à moyen terme le risque de disparaître car rien ne disparaît rapidement dans le secteur public et parapublic, vous serez menacés d'être coincés entre, d'une part, l'université qui devra accroître ses volumes de population pour améliorer ses champs de financement et, d'autre part, le niveau secondaire, sous l'action directe de l'État, qui devra utiliser un éventail plus large de ressources pour répondre aux besoins du marché du travail.

Entre la formation secondaire et la formation universitaire, le champ à occuper est réel et les tâches à accomplir sont essentielles. Pourtant, si l'on considère ce qui se passe par exemple au niveau de l'enseignement à distance, on doit constater que la recherche de la cohérence, de la complémentarité et de l'efficacité n'est pas la règle.

Coincés entre ces deux niveaux, vous devrez vivre dans un contexte extrêmement difficile, même si je suis convaincu que le

créneau que vous occupez en matière d'éducation est probablement le plus important pour le plus grand nombre de jeunes Québécoises et Québécois.

Ce n'est pas tout d'avoir raison, encore faut-il se donner les moyens de le faire savoir, de le vivre et de le développer.

Pour traverser tous ces changements, encore une fois, l'autonomie vous est essentielle. Là aussi, il faudra passer du pilotage automatique à distance et de Québec au pilotage manuel qui s'appuiera essentiellement sur les ressources que vous êtes. Il est assez normal qu'aujourd'hui la concurrence vous oblige, pour vous mettre en valeur, à vous présenter toujours sous le meilleur jour à des étudiants qui se comportent comme s'ils avaient le choix entre IGA, Steinberg et Provigo. Pourtant, les gains à court terme qu'une institution peut faire par rapport à une autre sont plus que fragiles. C'est essentiellement dans la recherche d'une beaucoup plus grande complémentarité, dans l'établissement d'un réseau qui, si on le considère dans son ensemble, couvrira l'ensemble du champ qui devrait être privilégié par les collèges, que vous arriverez à assumer l'autonomie qu'on ne pourra alors jamais plus vous retirer.

Les institutions que vous dirigez devront certes chercher à définir des profils et des personnalités qui n'en seront pas des copies conformes et indifférenciées les unes des autres. Cette recherche d'une minispécialisation stratégique, pour affirmer des personnalités qui tiennent compte de la configuration des régions et des expériences que vous avez développées au fil des ans, ne peut que vous servir. Elle est la base, précisément, de la constitution en réseaux et le commencement d'un exercice de cohérence dont les résultats seront infiniment supérieurs à ceux que donne l'application de normes venues d'ailleurs.

La privatisation, ça ne veut pas nécessairement dire vendre à des intérêts privés qui vont développer, à des fins de bénéfices et de commerce, des services jusque-là considérés comme des services publics. C'est infiniment plus et infiniment mieux que cela, si on veut en analyser le contenu autrement que par la lunette de la caisse enregistreuse.

Dans l'esprit d'un gouvernement qui s'inspire des règles de l'entreprise privée, la privatisation devrait être la recherche de l'essentielle liberté de gestion que doivent avoir des gens responsables et bien formés pour mener à bon port les navires qui leur ont été confiés.

Gérer un collège, dans un contexte de décroissance, est-ce possible sans copier jusque dans le détail les modes de gestion d'une entreprise privée? Personnellement, je ne crois pas que ce soit là une alternative à la situation actuelle. Pris globalement, les modes de gestion de l'entreprise privée répondent à des objectifs précis à l'intérieur desquels l'intérêt public n'a pas, comme tel, de place. Ce qui serait une véritable alternative à la situation actuelle pour les collèges, c'est la définition d'un mode de gestion public moderne, décentralisé, basé sur la compétence professionnelle et, par voie de conséquence, la conscience qui doit l'accompagner à l'égard de ceux à qui on confie de telles responsabilités.

À la base de ce nouveau mode de gestion, il y a le respect des institutions que vous représentez dans leur caractère régional et dans les champs d'excellence qu'elles développent ou qu'elles esquissent.

Il y a aussi la liberté relative d'établir un cadre de relation de travail qui colle davantage à la réalité de chacune des institutions plutôt qu'au cadre général et souvent théorique du ministère de l'Éducation.

Il y a l'importance d'établir des objectifs clairs, pour des périodes de temps de trois, cinq ou dix ans et de se donner les moyens d'en évaluer le progrès, au fur et à mesure des années.

Il y a l'acceptation des règles de la compétition entre collèges et institutions sans nécessairement verser dans une concurrence non productive.

Il y a la recherche des solidarités qui permettent la constitution de fronts communs ad hoc, dans les relations soit avec les milieux d'affaires, avec les gouvernements ou même avec les agences gouvernementales reponsables de la coopération internationale.

En fait, ce n'est pas de gestion publique ou de gestion privée dont il s'agit. C'est de responsabilité, d'efficacité, de motivation, de développement.

Les collèges, plutôt que d'envisager à la pièce et isolément leurs problèmes, devraient travailler au cours des prochains mois à se définir un cadre de gestion qui leur convienne, quelles que soient par ailleurs les contraintes et les limites que l'on peut déjà identifier quant à sa réalisation. Laissons chacun à son tour les divers intervenants prendre leurs décisions. Ce qui compte, pour les administrateurs, c'est de reprendre en main des responsabilités que leur reconnaissent les collectivités où ils travaillent, mais que leur nient, dans les faits, les structures administratives qui les encadrent.

Autrement, la réforme viendra toujours d'ailleurs, elle correspondra aux besoins des autres et vous n'y serez impliqués que dans la mesure des besoins que l'on aura de modifier ce que vous êtes et ce que vous faites en fonction des attentes d'un ministère ou même d'un gouvernement.